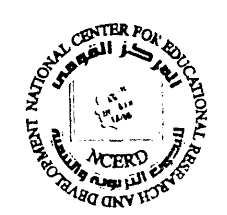
المركز القومى

للبحوث التربوية والتنمية

شعبة بحوث السياسات التربوية



دور جهاز التفتيش

فى تحسين جودة التعليم

(دراسة ميدانية)

رئيس فريق البحث

د. ناجى شنودة نخلة

الأستاذ المساعد بشعبة السياسات التربوية

مدير المركز

أ.د. مصطفى عبد السميع محمد

القاهرة ٢٠٠٦ م

تقديـــــــــم

يحرص نظام التعليم فى مصر – شأنه شأن نظم التعليم فى الـدول الأخرى – على إيجاد آلية للمتابعة وتوجيه الأداء المدرسى ، ولذلك أنشأت وزارة التربية والتعليم أجهزة المتابعة المختلفة على المستويين المركـزى والمحلى ، كما أنشأت عام ٢٠٠١ الإدارة المركزية لشئون جهـاز التفتـيش لاستجلاء جوانب القوة وجوانب الضعف لعناصر المنظومة التعليمية بهـدف إزالة السلبيات ، وتعظيم الايجابيات ، ونقل الخبرات الناجحة بين المدارس ، من أجل التطوير والتحسين المستمر للأداء المدرسى .

ونظراً لاتجاه سياسة الوزارة نحو الانتقال من مرحلة الإتاحـة فـى التعليم إلى مرحلة تحقيق الجودة ، وهو ما أسفر عن وضع معـايير قوميـة للتعليم ، وانطلاقاً من دعوة الأستاذ الدكتور / وزير التعليم بضرورة تنشـيط جهاز التفتيش ، وتمشياً مع مواكبة الدراسات التى يجريها المركـز القـومى للبحوث التربوية والتنمية مع قضايا التعليم ومشكلاته ، حرص المركز على إجراء هذه الدراسة – ضمن خطة البحوث – لاستجلاء الدور الذى يقوم به جهاز التفتيش فى تحسين جودة التعليم والتعرف على نظـم وإجـراءات التفتيش ومدى فعاليتها فى تطوير الأداء المدرسى ، وما ينبغى أن يقوم به فى تحسين التعليم .

وإذ يقدم المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية هذه الدراسة ، نسأل الله تعالى أن تعم الفائدة منها ، وأن تنـال توصـياتها ومقترحاتهـا اهتمـام المسئولين لتفعيل دور جهاز التفتيش فى تحسين جودة الأداء المدرسى .

والله وراء القصد

مدير المركز

(أ . د / مصطفى عبد السميع محمد)

فريق الدراسة

١- أ٠م٠د/ ناجى شنوده نخله
٢-أ د / عوض توفيق عوض
٣- أ / محمد سامى حافظ
٤- د / كمال حامد مغيث
٥- د / أحمد العروسى
٦- د / فاتن محمد عدلى
٧- د/ رانيا عبد المعز الجمال
٨- أ / ايمن عيد بكرى
٩- أ / عاشور إبراهيم الدسوقى
١٠- أ / أحمد زينهم
١١- أ/حسام الدين مصطفى
١٢- م / جيلان محمد صالح

محتويات الدراسة

الإطار العام للدراسة (*)

مقدمة:

يحتاج العاملون فى اى مجال من مجالات الحياة إلى مـن يرشـدهم ويوجههم ويشرف عليهم، حتى تتطور أعمالهم إلى الأفضل ، ويرتفع مستوى الخدمة التى يؤدونها، ويتزايد أنتاجهم، وتعلو قيمته، وهو ما يطلق عليه جودة الأداء. ويتضح هذا الأمر فى كل من مجال الصناعة والتجارة والزراعـة، وفى قطاعات العمل بدواوين الحكومة والشركات والهيئات وفـى كـل مـا يباشره القطاعان العام والخاص من أعمال ، حيث يوجد ما يسمى بمراقبـة الجودة.

وقد عرفت المؤسسات التعليمية منذ عصر محمد على نظام التفتيش ، حيث صـدرت فى شهر مايـو عام ١٨٨٣ لائحـة التفتيش التى نصـت " **المفتشون هم أعين ناظر المعارف يبصر بهم أحوال المدرسين ، ويتحقق لديه بواسطتهم دوام إتباع البروجرامات ، وانتظام السير، وأحوال النظـار والمعلمين والمتعلمين** " .

(*) إعداد: د/ ناجى شنوده نخله الأستاذ المساعد بالمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية

وعمل الاحتلال البريطانى على وضع التفتيش تحت وصايتهم فعينـــوا فى عام (١٨٩٠) " **دوجلاس دنلوب**" مفتشاً عاماً، واشتهر بسياسته الإرهابية لدرجة أن اسمه كان يثير الذعر فى قلوب المعلمين والنظار، وأصبح التفتيش عملية تتضمن المفاجأة نتيجة الشك وعدم الثقة فى الغير، وتسجيل الأخطـــاء كوسيلة للعقاب وسلاح للتهديد(١).

غير انه ظهرت نزعة قوية نحو إصلاح التعليم بدأها نجيب الهلالـــى وزير المعارف الأسبق حيث انتقد فى تقريره " **اصلاح التعليم فى مصر** " نظام التفتيش بصورته التى كان عليها آنذاك ، ونـــادى بتطبيـــق الأســـاليب الحديثة فى التربية فى المدارس المصرية، وساهم ذلك فـــى إعـــادة مفهـــوم التفتيش ووظيفة المفتش، فتغير المفهوم القديم للمفتش بأنه " **شرطى يراقب المعلم** " إلى مفهوم الموجه الذى يحمل الأفكـــار والطـــرق الجديـــدة إلـــى المدارس.

وفى عام ١٩٦٩ تحولت عملية التفتيش إلى عملية التوجيه، وأصـــبح المفتشون يعرفون باسم الموجهين الفنيين، وأصبحت القيادات الفنية تخـــتص أساساً بتوجيه مادة دراسية معينة والأشراف عليها على المستويين المركزى والمحلى .

ويبدو أن الموجهين قد انصب اهتمامهم على التحقق من كفاءة العملية التعليمية للمادة الدراسية التى ينتمون إليها ويقومون بالإشراف عليهـــا، وان جمع البيانات الأخرى عن فعالية المؤسسات التعليمية التى يزورنها لم تنـــل منهم نفس الاهتمام بالمادة الدراسية، الأمر الذى أدى إلى القصور فى تقـــديم صورة كاملة ودقيقة عن متابعة المؤسسات التعليمية والتعرف عـــن جـــودة العملية التعليمية بها، حيث جاءت معظم تقارير الموجهين عن سير العمليـــة التعليمية ايجابية مع رصد بعض السلبيات التى يرونها فى بعض المدارس.

وعندما تزايدت موجه عدم الرضا لدى الرأى العام ووسائل الإعـــلام المختلفة عن أداء المؤسسات التعليمية، أنشأت الوزارة مكتب للمتابعة تشـــكل من عشر أفراد يتبع الوزير مباشرة، وذلك بالقرار الوزارى رقم (٢٦٨) لسنة ١٩٩٢[٢].

وأقدمت الوزارة على خطوة أخرى وهى إجراء تعـــديل فـــى هيكـــل الوزارة ، ولذلك أصدر وزير الدولة للتنمية الإدارية القـــرار رقـــم (٢٢٨) لسنة ٢٠٠١ الذى نص على استحداث وظيفة " **رئيس الإدارة المركزيـــة لشئون المتابعة** "[٣] .

وعلى الرغــم من أن الوزارة أنشــأت الإدارة المركزيـــة لشــئون المتابعة ، إلا أنها أصدرت القرار رقم (٢٦٢) لسنة ٢٠٠١ بتكليف أربعـــة أفراد من غير العاملين بهذه الإدارة للقيام بالمتابعة الميدانية بالمحافظـــات ، وتحدد لكل منهم متابعة أربع محافظات ، وحددت اختصاصاتهم فى التأكد من أعمال الصيانة والنظافة ، ومراعاة الجدية والانتظام فى العملية التعليميـــة ، والأنشطة ووحدات التدريب ، والمدرسة المنتجة ، ومجموعـــات التقويـــة ، ومـــــدى التزام المدارس بتنفيذ المقررات الدراســية . وظـــــل مكتــب المتابعة - الذى أنشئ بموجب القرار الوزارى رقــم (٢٦٨) - يــؤدى دوره إلى جانب الإدارة المركزية للمتابعة .

وفى نهاية عام (٢٠٠١) غيرت الوزارة مســـمى الإدارة المركزيـــة لشئون المتابعة لتكون الإدارة المركزية لشئون جهـــاز التفتـــيش، وتحـــددت مسئوليات رئيس الإدارة المركزية لشئون جهاز التفتيش فى رسم السياســـات والخطط العامة والأهداف الرئيسة للإدارة المركزية لضبط الجودة ومتابعـــة تحقيق الأهداف الموضوعة ، ويختص الجهاز بمتابعة تنفيذ الجودة الشـــاملة والتحقيق فى الشكاوى التى تعرض على السيد الوزير ووضع خطط التفتيش على مستوى الجمهورية [٤] .

وبدأت الوزارة فى اختيار القوى البشرية لجهاز التفتيش مـــن بـــين العاملين فى حقل التعليم، حيث صدر القرار الوزارى رقـــم (١٥٤) بتـــاريخ ٢٠٠١/٧/٢٤ بندب (٦٠) عضواً من المعلمـــين والمـــوجهين والـــوكلاء

والنظار ومديرى المدارس للعمل بالإدارة المركزية لشئون جهاز التفتيش بديوان عام الوزارة [٥] ، وشكل هذا العدد المجموعة الأولى لأعضاء جهاز التفتيش، وتوالت القرارات الوزارية عام ٢٠٠١ بندب ثلاث مجموعات أخرى للعمل بجهاز التفتيش [٦] ، وبلغ عدد أعضاء جهاز التفتيش (٢٠٤) عضواً حتى نهاية عام ٢٠٠١ ، وشهد عام ٢٠٠٢ صدور قرارين وزاريين هما: القرار رقم (٤٣) بتاريخ ٢٠٠٢/٣/١١ بشأن ندب مجموعة خامسة لجهاز التفتيش ، والقرار رقم (٢٣٢) بتاريخ ٢٠٠٢/١١/٢ بشأن ندب المجموعة السادسة للعمل بالإدارة المركزية لشئون جهاز التفتيش ، وأصبح عدد أعضاء الجهاز (٣١٢) عضواً حتى نهاية عام ٢٠٠٢ .

وبدأ جهاز التفتيش يعمل بهذه القوى البشرية المحدودة، واقتصر فى عمله على التفتيش على مدارس التعليم العام (ابتدائى – اعدادى – ثانوى عام)، التى بلغ عددها (٢٥٤٢٩) مدرسة عام ٢٠٠٢/٢٠٠١ [٧] ، وهو الأمر الذى لا يتناسب مع عدد هذه المدارس .

وعلى الرغم من مضى أكثر من خمس سنوات على آخر مجموعة انضمت إلى جهاز التفتيش، إلا انه لم تطرأ زيادة تذكر فى عدد أعضائه ، حيث أنه يضم عام ٢٠٠٦ نحو (٣٢٧) عضواً، فى الوقت الذى يتزايد فيه عدد مدارس التعليم العام بشكل كبير عاماً بعد عام ، حيث بلغ عدد مدارس التعليم العام (٢٦٨٣٧) عام ٢٠٠٤/٢٠٠٣ ، بزيادة (١٠٤٨) مدرسة عن عام ٢٠٠٢/٢٠٠١ ، الأمر الذى فرض أعباء كثيرة على أعضاء جهاز التفتيش .

وعلى الرغم أيضا من مضى هذه المدة على إنشاء جهاز التفتيش ، إلا أن جميع أعضائه مازالوا منتدبين من جهات عملهم الأصلية لجهاز التفتيش سواء كانت مدارس أو إدارات أو مديريات تعليمية ، ويتقاضون مرتباتهم منها، ولا يوجد هيكل تنظيمى لجهاز التفتيش .

وقد حرص القائمون على جهاز التفتيش على تحديد الرؤية والرسالة لهذا الجهاز ، وتتركز هذه الرؤية فى إحداث نقله نوعية فى إدارة الأداء المدرسى بما يؤهل المدرسة للحصول على ضمان الجودة والاعتماد للدخول فى مجتمع المعرفة ، وتقوم هذه الرؤية على عدة مرتكزات هى [٨] :

- تفعيل اللامركزية لتحسين وتطوير إدارة الأداء المدرسى .
- قيام كل مدرسة بإعداد مشروع خاص بها لتوكيد الجودة .
- دور فعال للمشاركة المجتمعية .
- التحول من التعليم إلى التعلم .
- تنمية القدرات الذاتية للطلاب .
- معايير خاصة بالتفتيش المركزى، بحيث يتكامل دور جهاز التفتيش مع دور التوجيه التربوى .
- تصميم نموذج لإدارة الجودة لجهاز التفتيش بالوزارة فى إطار مقارن عالمياً .

وتتمثل رسالة الجهاز فى انه يعمل فى تعاون وتنسيق مع جميع الشركاء وأصحاب المصلحة لتحسين وتطوير إدارة الأداء المدرسى من خلال متابعة هادئة – تتميز بالموضوعية والشفافية – لجميع عناصر منظومة التعليم بالمدرسة ، تساعد على تعظيم الايجابيات وإزالة السلبيات ، وتزيد من القدرة الذاتية للمدرسة عن طريق نشر ثقافة القياس والتقويم الذاتى المعزز للقدرات ، وتساهم فى التطوير المستمر للعملية التعليمية بنقل مفهوم توكيد الجودة والاستخدام الامثل للتكنولوجيا بالمدارس ، والتوعية بأهمية بناء نظام إدارة معلومات تربوى من اجل تفعيل اللامركزية [٩] .

وعلى ضوء هذه الرؤية والرسالة حدد القائمون على الجهاز إطاراً للعمل أطلق عليها أهداف الجهاز ، وتتمثل فيما يأتى [١٠] :

- ينتهج جهاز التفتيش أسلوباً تربوياً تنموياً، يستند فى إجراءاته إلى إزالة السلبيات والمخالفات وتعظيم الايجابيات ونقل الخبرات – بعيدا عن تصيد الأخطاء – يعتمد على الشفافية والمكاشفة مع المدارس التى يتم متابعتها وذلك بقصد التطوير والتحسين المستمر للأداء المدرسى.
- يقوم بعمليات المتابعة والتقويم للمدارس بالمشاركة مع أعضاء المتابعة المحلية للوقوف على واقع العملية التعليمية بالمدارس ، من حيث جوانب القوة والضعف لعناصر المنظومة التعليمية ، واتخاذ الإجراءات المناسبة لدعم نقاط القوة وإزالة أسباب الضعف .

- يمد أجهزة المتابعة المحلية بالنماذج اللازمة للحصول على البيانات – عن عمليات المتابعة والتقويم بالمدارس – بطريقة موضوعية ، لاستخراج المؤشرات التى تمكنهم من الوقوف على مستوى الأداء المدرسى لعناصر المنظومة التعليمية ٠
- يقوم بمتابعة الأداء المدرسى فى مجالات : الإدارة المدرسية ، المناخ المدرسى ، العملية التعليمية ، المبنى المدرسى ، التنمية المهنية للعاملين بالمدرسة ، التطوير التكنولوجى ، المشاركة المجتمعية ٠
- يشارك فى البرامج التدريبية للقيادات ، والقيادات الوسطى ، وأعضاء وحدات التدريب والتقويم بالمدارس ٠
- يقوم بنشر ثقافة القياس للحكم على مدى جودة العملية التعليمية فى ضوء المعايير القومية للتعليم ٠
- يدعم المدارس للاستعداد للحصول على ضمان الجودة والاعتماد من خلال تقديم برنامج لتوكيد الجودة ٠

مشكلة الدراسة:

عندما تحددت ملامح جهاز التفتيش من حيث رؤيته ورسالته وأهدافه ، بدأت قطاعات التعليم ، وخاصه أجهزة المتابعة الأخرى تنتظر الدور الذى يمكن ان يقوم به جهاز التفتيش فى تحسين جودة التعليم ، خاصة وأن الشكوى من أحوال التعليم تزايدت بشكل ملحوظ ٠

وقدم وزير التعليم – آنذاك – دعماً مادياً ومعنوياً لأعضاء الجهاز من اجل النهوض بمسئولياتهم ، فمن حيث الدعم المادى تقرر صرف أجر إضافى شهرياً لأعضاء الجهاز بواقع (٢٥٠ ٪) من المرتب ، كما توفر مكان مناسب لجهاز التفتيش ، وأعطت الوزارة دعماً معنوياً لأعضاء الجهاز فى توسيع سلطاتهم وباعتبارهم يمثلون السلطة الرقابية للوزارة .

ونتيجة لهذا الدعم المادى والمعنوى استطاع جهاز التفتيش أن يحقق إنجازات عديدة أهمها ما يأتى [١١] :

- تزايد عدد زيارات المدارس، حيث وصلت نسبة زيارات المدارس إلى (٦٩,٤ ٪) من اجمالى مدارس التعليم العام وذلك للعام الدراسى ٢٠٠٥/٢٠٠٦
- تحقيق الانضباط المدرسى ، حيث زاد متوسط حضور الطلاب ، ووصل الى (٩٣,٤ ٪) فى الفصل الدراسى الأول ، (٨٨,٢ ٪) فى الفصل الدراسى الثانى عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤ . كما قامت لجان جهاز التفتيش بمتابعة نسب حضور العاملين وانضباط التسجيل بدفاتر الحضور والانصراف والتأكد من صحة الإجراءات حيال متجاوزى أيام الأجازات العارضة ، فارتفعت نسب حضور العاملين نتيجة المتابعة المستمرة للجان جهاز التفتيش حتى وصلت الى (٩١,٧ ٪) عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤ .

- زيادة متوسط نسب المدارس التى حققت ٧٥ ٪ فأكثر فى مستوى النظافة حيث بلغت نسبة هذه المدارس (٦٩,٧ ٪) عام ٢٠٠٤/٢٠٠٣ ٠

- التحقق من جدية الأداء داخل الفصول ، حيث وصلت نسبة جدية الأداء إلى (٨٦,١ ٪) عام ٢٠٠٤/٢٠٠٣ ٠

- ارتفاع متوسط نسب الاستخدام الأمثل للمعامل ، حيث وصلت إلى (٩٣,٨ ٪) عام ٢٠٠٤/٢٠٠٣ ٠

- زيادة متوسط نسبة تنفيذ وحدات التدريب بالمدارس، حيث وصلت إلى (٩٦,٢ ٪) عام ٢٠٠٤/٢٠٠٣ ٠

- زيادة متوسط نسب تنفيذ مشروعات الوحدة المنتجة، حيث وصلت إلى (٩٦,٢ ٪) عام ٢٠٠٤/٢٠٠٣ ٠

- متابعة الخطط الأسبوعية للمتابعة المحلية بالإدارات التعليمية للتأكد من تحقيق معدل الزيارات لكل مدرسة أسبوعيا ٠

- متابعة المجموعات الدراسية، حيث وصل انضباط هذه المجموعات إلى (٧٤,٦ ٪)عام ٢٠٠٤/٢٠٠٣ ٠

- متابعة الأمان المدرسى من حيث توافر مسئول أمن بالمدرسة، ووسائل أمان ، حيث وصل متوسط نسب تحقيق الأمان المدرسى وتوافر وسائله إلى (٨١,١ ٪) عام ٢٠٠٣/٢٠٠٢ ٠

- متابعة سير أعمال امتحانات الثانوية العامة بهدف تحقيق الانضباط داخل اللجان وضمان تكافؤ الفرص بين جميع الطلاب مما يساعد على توفير المناخ المناسب الأداء الامتحان ·
- متابعة سير أعمال تقدير درجات الثانوية العامة اعتباراً من العام الدراسى ٢٠٠٤/٢٠٠٥ ·
- تنفيذ مشروع الإملاء الاختبارى لتلاميذ مرحلة التعليم الأساسى وذلك فى عامى ٢٠٠٣ ، ٢٠٠٥ ·

ويرى الباحث أن هذه الإنجازات جيدة، غير أنها تعتمد على عرض مؤشرات للجانب الكمى الذى قد تصلح للتدليل على التطور الكمى ، إلا أنها لا تنهض دليلاً على مدى قيام جهاز التفتيش بإحداث نقله نوعية فى إدارة الأداء المدرسى ، وهو ما تتضمنه الرؤية والرسالة للجهاز ، الأمر الذى يتطلب ضرورة النزول إلى ارض الواقع وجمع الأدلة عن هذه الإنجازات والتعرف على دور جهاز التفتيش فى تحسين جودة التعليم ، خاصة وان هناك العديد من التحديات التى تواجه جهاز التفتيش من أهمها (١٢) :

- النظرة الى تعارض إنشاء الجهاز مع تفعيل اللامركزية ·
- عدم كفاية عدد أعضاء جهاز التفتيش بالمقارنة بعدد مدارس التعليم العام ·
- تعدد جهات المتابعة وعدم التنسيق فيما بينها ·

- عدم توفير استراحات مناسبة بالمحافظات ٠
- تخفيض المخصصات المالية (الأجر الإضافى) لأعضاء جهاز التفتيش ٠
- حرمان أعضاء جهاز التفتيش من الترشيح للعلاوات التشجيعية بسبب انتدابهم من جهات عملهم ٠

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيسى الآتى: " **ما دور جهاز التفتيش فى تحسين جودة التعليم ؟**"

أهمية الدراسة والحاجة اليها:

- تأتى أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذى تتناوله وهو استجلاء دور جهاز هام من أجهزة الوزارة وهو جهاز التفتيش الذى يعول عليه كثيراً فى مراقبة جدية الأداء وفى تحسين جودة التعليم بالمدارس ٠
- تساهم هذه الدراسة فى توفير البيانات والمعلومات اللازمة لصانعى القرار كما أنها أساسية لما يعرف بالتغذية الراجعة Feed Back والتى يمكن من خلالها إعادة النظر فى نظم وإجراءات التفتيش التى يتبعها أعضاء الجهاز خلال زياراتهم للمدارس ٠

- تمثل هذه الدراسة أساساً علمياً لتطوير جهاز التفتيش بما يحقق رؤيته ورسالته وأهدافه فى تحسين جودة التعليم .

مصطلحات الدراسة:

يمكن تحديد مصطلحات الدراسة على النحو التالى:

جودة التعليم:

يستخدم البعض مصطلح مثل الجودة الشاملة ، والجود النوعية ، والعلاقة بينهما علاقة تأثير وتأثر متبادلة بين الكل والجزء . وهناك عدة تعريفات للجودة الشاملة فى التعليم ، فالبعض يرى أنها عملية تطبيق مجموعة من المواصفات والمعايير التعليمية والتربوية لرفع مستوى أداء المنتج التعليمى وأداء العمل بشكل صحيح ، والبعض الآخر يرى أنها جهد متواصل من أجل التطور وليست درجة محددة للامتياز (١٣) . على حين تعرف الجودة النوعية على إنها القيمة المضافة لتحصيل التلميذ نتيجة لوجوده فى مدرسة ما ، وهى محصلة لتفاعل مجموعة من المدخلات والعمليات المدرسية (١٤) .

ويقصد بالجودة فى هذه الدراسة مجموعة من الخصائص التى ينبغى أن تتوافر فى جميع عناصر العملية التعليمية والتى تهدف إلى التحسين المستمر فى الأداء والمنتج التعليمى بحيث تلبى احتياجات المجتمع ومتطلبات الطلاب ، وتحقيق تلك الخصائص من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر البشرية والمادية والتنظيمية للعملية التعليمية .

أهداف الدراسة:

تبلورت الأهداف التى تسعى الدراسة للوصول إليها – على ضوء تحديد المشكلة والأهمية التى تحتلها – فى هدف رئيس عام يتمثل فى استجلاء دور جهاز التفتيش فى تحسين جودة التعليم والتعرف على نظم وإجراءات التفتيش التى تتبعها لجان جهاز التفتيش عند زيارتها للمدرسة ووضع تصور لتفعيل دور جهاز التفتيش ، ويشمل هذا الهدف على مجموعة من الأهداف الفرعية لهذه الدراسة وهى:

- التعرف على التطور التاريخى لأجهزة التفتيش والتوجيه فى مصر ،
- استجلاء دور أجهزة التوجيه والمتابعة المختلفة فى تحسين جودة التعليم ،
- استقراء دور الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد فى تحسين التعليم ،
- التعرف على خبرة المملكة المتحدة فى مجال التفتيش التربوى ،
- استجلاء آراء أعضاء جهاز التفتيش، وأراء المدراء والنظار والوكلاء بمدارس التعليم العام فى التعرف على مدى فعالية نظم وإجراءات التفتيش التى تتبعها لجان الجهاز فى تحسين جودة التعليم ،
- وضع تصور لما ينبغى أن يكون عليه جهاز التفتيش من حيث القوى البشرية المطلوبة للعمل بالجهاز، والارتقاء بكفايات أعضاء جهاز التفتيش، وتفعيل نظم إجراءات التفتيش التى يتبعها أعضاء جهاز التفتيش وأساليب حفزهم على مواجهة المشكلات التى تعترض عملهم ،

تساؤلات الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما التطور التاريخى لأجهزة التفتيش فى مصر؟
- ما دور أجهزة التوجيه والمتابعة الحالية (المركزية والمحلية) فى تحسين جودة التعليم ؟
- ما دور الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد فى تحسين التعليم؟
- ما ملامح تنظيم جهاز التفتيش ودورة فى تحسين التعليم فى المملكة المتحدة ؟
- ما آراء كل من أعضاء جهاز التفتيش، والمدراء والنظار ووكلاء المدارس فى فعالية نظم وإجراءات التفتيش التى تتبعها لجان جهاز التفتيش لتحسين جودة التعليم ؟
- ما التصور المقترح الذى يمكن أن يساهم فى تفعيل دور جهاز التفتيش فى تحسين جودة التعليم.

منهج الدارسة:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفى التحليلى ، الذى يقوم على جمع وتحليل وتفسير البيانات والربط بينها بحيث يمكن أن تبنى عليه مستويات أعلى من الفهم العلمى ٠ وقد أنعكست فلسفة ومنطلقات وإجراءات المنهج الوصفى التحليلى على البناء الفكرى لهذه الدراسة من حيث تصميمها وإجراءاتها وبنائها ٠

أدوات الدراسة :

استعانت الدراسة – فى الجانب الميدانى – بعدد من الأدوات لجمع البيانات هى :

- المقابلة الحرة المفتوحة مع المسئولين عن جهاز التفتيش ، ومدراء ونظار وكلاء بعض المدارس فى مدارس التعليم العام (ابتدائى – اعدادى ثانوى عام) .
- استبانتين الأولى موجهة لأعضاء جهاز التفتيش بوزارة التربية والتعليم ، والثانية موجهة لمديرى ونظار ووكلاء المدارس فى التعليم العام (ابتدائى – اعدادى – ثانوى عام) .

عينة الدراسة :

اشتملت عينة الدراسة على: عينة من أعضاء جهاز التفتيش ، وعينة من المدراء والنظار ووكلاء المدارس، وذلك على النحو التالى:

١- **عينة أعضاء جهاز التفتيش :**

اشتملت عينة أعضاء جهاز التفتيش على (٣٠٦) عضواً يمثلون نحو (٩٣,٥٨ ٪) من إجمالى أعضاء جهاز التفتيش .

٢- **عينة المدراء والنظار ووكلاء مدارس التعليم العام :**

اشتملت عينة الدراسة على (٤٧٢) فرداً موزعين على مدارس سبع محافظات هى: (القاهرة والإسكندرية والشرقية والقليوبية والإسماعيلية والمنيا ، وسوهاج) .

ويوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة المدراء والنظار ووكلاء المدارس ٠

جدول رقم (١)

توزيع عينة المدراء والنظار ووكلاء المدارس

وفقاً للمحافظات التى توجد بها مدارسهم

المحافظة	مـــدير		ناظـــــر		وكـــــيل		جملة
	ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)	
القاهرة	٣٨	٢٧,٣	٣١	٢٢,٣	٧٠	٥٠,٤	١٣٩
الإسكندرية	١١	٢٢	١٣	٢٦	٢٦	٥٢	٥٠
الشرقية	١٧	١٨,٥	١٧	١٨,٥	٥٨	٦٣	٩٢
القليوبية	١٠	١٩,٦	٦	١١,٨	٣٥	٦٨,٦	٥١
الإسماعيلية	٩	١٧,٦	٧	١٣,٧	٣٥	٦٨,٦	٥١
المنيا	١٠	٢٥	١٠	٢٥	٢٠	٥٠	٤٠
سوهاج	١٠	٢٠,٤	١٢	٢٤,٥	٢٧	٥٥,١	٤٩
إجمالى	١٠٥	٢٢,٢	٩٦	٢٠,٣	٢٧١	٥٧,٤	٤٧٢

يتضح من الجدول السابق أن نسبة المـــدراء (٢٢,٢ ٪) ، ونســـبة النظار (٢٠,٣ ٪) ، على حين أن نسبة الوكلاء (٥٧,٤ ٪) من أجمـــالى العينة ٠

حدود الدراسة :

تركزت حدود الدراسة حول التعرف على دور جهاز التفتـــيش فـــى تحسين جودة التعليم، وشملت حدود الدراسة ٠

الحدود الجغرافية والمكانية :

أقتصر تطبيق الجانب الميداني على سبع محافظات هى: القاهرة ، والإسكندرية ، والشرقية ، والقليوبية ، والإسماعيلية ، والمنيا ، وسوهاج .

الحدود البشرية :

اقتصرت الدارسة على أعضاء جهاز التفتيش بوزارة التربية والتعليم، والمدراء والنظار والوكلاء بمدارس التعليم العـام (ابتـدائى – اعـدادى – ثانوى عام) نظراً لأن مدارس التعليم الفنى لا يقوم جهاز التفتيش بالإشراف عليها .

الحدود الزمنية :

طبقت أدوات الدراسة فى شهر إبريل والأسبوع الأول من شهر مايو عام ٢٠٠٦ .

خطة السير فى الدراسة :

روعي فى تصميم خطة الدراسة الإجابة عن تساؤلاتها وتحقيق أهدافها وذلك على النحو التالى:

الفصل الأول : تناول الإطار العام للدراسة ، حيـث عـرض لمشـكلة الدارسة ، وأهميتها والحاجـة إليهـا ، والمصـطلحات المستخدمة فيها، وأهدافها، وتساؤلاتها ، والمنهج المتبـع فيها ، وأدواتها ، والعينة التـى تشـملها ، وحـدودها ، وخطة الدراسة .

الفصل الثانى: تناول التطور التاريخى لأجهزة التفتيش والتوجيه فى مصر ٠

الفصل الثالث: عرض لدور أجهزة التوجيه والمتابعة (المركزية والمحلية) فى تحسين جودة التعليم ٠

الفصل الرابع: تناول دور الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد فى تحسين التعليم ٠

الفصل الخامس: عرض لخبرة المملكة المتحدة فى مجال التفتيش التربوى ٠

الفصل السادس: تناول تحليل نتائج الدراسة الميدانية للنظم والإجراءات التى تتبعها لجان جهاز التفتيش ومدى فعاليتها فى تحسين جودة التعليم ٠

الفصل السابع: تناول النتائج و التوصيات و المقترحات ٠

قائمـــــة المراجــــع

١- عوض توفيق عوض : تطور نظم وأساليب الإدارة التعليمية من سنة ١٨٨٢ وحتى الوقــت الحاضـــر ، دارســـة توثيقية. القاهرة ، المركز القومى للبحـــوث التربوية ، ١٩٨٥ ، ص ص ٢٠-٢١ .

٢- جمهورية مصر العربية: وزارة التربية و التعليم : قرار وزارى رقم (٢٦٨) ، بتاريخ ١٩٩٢/١١/١٩ .

٣- جمهورية مصر العربية: وزير الدولة للتنمية الإدارية: قــرار وزيــر الدولة للتنمية الإداريـــة ورئـــيس الجهـــاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم (٢٢٨) لسنة ٢٠٠١ .

٤- وزارة التربية والتعليم : الإدارة العامة للتنظيم والترتيــب : بطاقـــة الوصف العام ، صفحة غير مرقمة .

٥- جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير: قرار وزارى رقم (١٥٤) بتاريخ ٢٠٠١/٧/٢٤ .

٦- أنظر القرارات الوزارية:

- جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم ، مكتب الوزير: قرار وزارى رقم (١٥٦) بتاريخ ٢٠٠١/٨/١ ٠
- جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم ، مكتب الوزير: قرار وزارى رقم (٢١٤) بتاريخ ٢٠٠١/٩/٣٠٠

٧- جمهورية مصر العربية: وزارة التربية والتعليم، قطاع الكتب٠ مبارك والتعليم – التعليم المصرى فى مجتمع المعرفة.القاهرة ، وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٣ ، ص ٣٦ ٠

٨- وزارة التربية والتعليم: جهاز التفتيش: الرؤية والرسالة لجهاز التفتيش. ص١ ٠

٩- المرجع السابق ، ص٢ ٠

١٠- وزارة التربية والتعليم : جهاز التفتيش٠أهداف جهاز التفتيش.٠ص٣ ٠

١١- وزارة التربية والتعليم: جهاز التفتيش. أنجاز جهاز التفتيش حتى ٢٠٠٥/١٢/٢٩. ص ص١-١٤ ٠

١٢- وزارة التربية والتعليم: جهاز التفتيش. التحديات التى تواجه جهاز التفتيش. ص٤ ٠

١٣- علاء إبراهيم إبراهيم زايد: "برنـــامج تـــدريبى مقتـــرح لتحســـين الأداء التدريسى لمعلمى التـــاريخ فـــى المرحلـــة الثانوية العامة فى ضوء معـــايير الجـــودة الشاملة. دراسة قـــدمت للمـــؤتمر الســـنوى الحادى عشر لكلية التربية جامعة حلـــوان ، القـــاهرة ١٢-١٣ مـــارس، ٢٠٠٣ ، ص ص٢١٨-٢١٩ .

١٤- محمد عزت عبد الموجود: الجودة النوعية فـــى التعلـــيم، دراســـة فـــى المفاهيم والقضايا والمؤشـــرات. القـــاهرة ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنميـــة ، ٢٠٠٣ ، ص١١ .

الفصل الثانى

التطور التاريخى لأجهزة التفتيش والتوجيه فى مصر (*)

يحتاج العاملون فى كل مجال من مجالات الحياة إلى من يرشدهم ويوجههم ويشرف عليهم حتى تتطور أعمالهم من حسن إلى أحسن وحتى يرتفع مستوى الخدمة التى يؤدونها ويزيد إنتاجهم وتعلو قيمته .

والمعلم كغيره من العاملين يحتاج إلى من يوجهه ويرشده ويأخذ بيده حتى يتقن عمله ويزداد خبرة بمهنة التدريس ويعمل على تحقيق أهداف العملية التعليمية ويتقن أساليب التعامل مع التلاميذ ويعدهم للحياة فى مجتمع زاخر بالصعاب والمشكلات .

وقد أدركت مصر أهمية دور التوجيه والتفتيش فى دعم العملية التعليمية مع نشأة التعليم الحديث فى عصر محمد على فى بداية القرن التاسع عشر ولذلك اهتمت حكومة محمد على فى بداية القرن التاسع عشر والحكومات المتعاقبة بالتفتيش على المدارس . واستمرت صيغة التفتيش هى السائدة حتى عهد قريب عرفت فيه مصر التوجيه الفنى الذى يقوم على معاونة المعلم وتوجيهه نحو إتباع أفضل الأساليب التربوية مع تلاميذه .

---

* إعداد : أ.د عوض توفيق عوض أستاذ بالمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية

ولإحداث نقلة نوعية فى الأداء المدرسى وتفعيل اللامركزية ، وحتى تكون المدرسة منطلقاً أساسياً لعمليات التطوير فقد أنشأت وزارة التربية والتعليم أخيرا (عام ٢٠٠١) جهاز التفتيش الذى كانت أهم اختصاصاته هى إزالة السلبيات وتعظيم الايجابيات ٠

ولتتبع التطور التاريخى للتفتيش الفنى الذى عرف فى الفترة الأخيرة باسم التوجيه الفنى الذى قام إلى جانبه جهاز التفتيش فسوف تقوم الدراسة فى هذا الفصل على أربع محاور جاءت على النحو التالى :

أولا : التفتيش فى عصر محمد على وحتى عام ١٨٨٢ ٠

ثانيا : التفتيش فى عهد الاحتلال البريطانى (١٨٨٢ – ١٩٢٣) ٠

ثالثا : التفتيش خلال فترة الاستقلال الجزئى (١٩٢٣ – ١٩٥٢) ٠

رابعا: التوجيه والتفتيش خلال الفترة من عام ١٩٥٢ وحتى الوقت الحالى ٠

أولا : التفتيش فى عصر محمد على وحتى عام ١٨٨٢

تتناول الدراسة فى هذا الجزء التطورات التى مر بها التفتيش فى عصر محمد على وفى عصر خلفائه حتى الاحتلال البريطانى لمصر عام ١٨٨٢ على النحو التالى :

١- التفتيش فى عصر محمد على :

ظهر الأخذ بنظام التفتيش فى الولايات المتحدة الأمريكية فى أوائل القرن السابع عشر عندما شكلت لجان من المواطنين فى بوسطن عام ١٧٠٩ لزيارة المدارس بغرض التفتيش عليها بهدف التعرف على أحوال مبانيها والمعدات والمعلمين وتحصيل التلاميذ ٠ وشمل التفتيش على معلمى هذه المدارس التعرف على طرق التدريس وعلى الأساليب التى يستخدمونها فى التعليم ، وتطورت هذه العملية التفتيشية باختيار أحد المعلمين وتكليفه بواجبات إدارية معينة ثم تعيينه بعد ذلك مديراً للمدرسة ٠[١]

وبالنسبة لمصر تأخر الأخذ بنظام التفتيش حتى القرن التاسع عشر بعدما ولى محمد على حكم البلاد وعمل على النهوض بها فى كافة المجالات ومنها التعليم ٠

يعتبر عصر محمد على بداية مرحلة جديدة بالنسبة للتعليم ونظمـــه ، بدأها بإنشاء مدرسة حربية فى أسوان ليتعلم فيها بعـــض غلمانــــه وغلمـــان موظفيه على أيدى المدربين الأوروبيين وعلى رأسهم الكولونيل سيف الـــذى أطلق عليه أسم سليمان باشا الفرنساوى ، ثم أسس الدرسخانه الملكية لإعداد موظفين لدواوين الحكومة ومدرسة الإدارة لإعداد موظفين ومترجمين يتولون ترجمة الكتب التى ترغب الحكومة فى ترجمتها ، ثم أنشأ فى فترات مختلفة المدارس الخصوصية ومنـــها (الطب ، والطب البيطـــرى ، والزراعـــة ، والمهندسخانه ، والالسن) والمـــدارس الحربيـــــة (كاركـــان الحـــــرب والمشاة والفرسان والمدفعية) • [٢]

وحتى يمد محمد على المدارس الحربيـــة والمـــدارس الخصوصـــية بحاجتها من التلاميذ أنشأ مدرسة تجهيزية بالقصـــر العينـــى عـــام ١٨٢٥ ، وعندما اتضحت الحاجة إلى إعداد التلاميذ إعداداً تعليمياً يـــؤهلهم للالتحـــاق بالمدارس التجهيزية أنشأ مكاتب المبتديان (المدارس الابتدائية) التى وصل عددها إلى سبع وستين مدرسة بالعاصمة والأقاليم لإعداد التلاميذ للالتحـــاق بالمدارس التجهيزية • [٣]

وكان يقف إلى جانب نظم التعليم التى أنشأها محمد على فى معاهـــد التعليم الحديثة نظام تعليمى أخر هو التعليم فى الأزهر الذى يمكن اعتبـــاره موطناً للدراسة الدينية العالية فى مصر ، والكتاتيـــب التـــى كانـــت موطنـــا للدراسة الدينية الأولية التى تتولى تعليم الأطفال والشباب مـــا اعتـــادت أن تعلمه لهم منذ قرون ، وكانت هى ونظام التعليم الحديث يتنازعـــان تربيـــة

وتعليم المصريين ، وكان التعليم فى الكتاتيب لا يخضع لنظم وقوانين كما كان الوضع بالنسبة للأزهر الذى صدر أول قانون ينظم أوضاعه عام ١٨٧٢ ، وكانت المدارس الخاصة التى نجحت جهود الإرساليات والجاليات الأجنبية فى تأسيسها تقوم بدور فى التعليم بعيداً عن الدور الذى كانت تقوم به المدارس التى أسسها محمد على والكتاتيب التى كانت منتشرة فى القرى والبنادر . (٤)

كانت المدارس التى أسسها محمد على حتى عام ١٨٣٦ تابعة لديوان الجهادية ، وبإنشاء مجلس شورى المدارس فى نفس العام للنظر فى شئون المدارس وفى إدارة جميع المكاتب والمدارس والإشراف على التعليم أحيلت عليه جميع الشئون الخاصة بالتعليم ، هذا وبإنشاء ديوان المدارس فى فبراير عام ١٨٣٧ أصبح هو المهيمن على شئون التعليم . (٥)

وقد بدأت فكرة التفتيش على المدارس والمكاتب فى مصر عام ١٨٢٦ الذى أنشأ فيه محمد على مجلس شورى المدارس الذى كان يدخل ضمن اختصاصاته تعيين لجنة للتفتيش الدورى على المدارس كل ثلاثة شهور وكتابة تقرير عن كل مدرسة يتم التفتيش عليها يتضمن ملاحظات المفتش عن إدارة المدرسة ، ومدى تقدم الطلاب بها ، وما يقوم به المعلمون إلى جانب توصياته لإصلاح ما قد يراه من خلل . (٦)

وحتى تحقق لجنة التفتيش الهدف الذى أنشئت من أجله فقد كانت ترسل بعض المفتشين إلى الأقاليم لتنظيم المكاتب ، وترسل بعضهم الآخر لتنظيم المدرسة التجهيزية والمدارس الأخرى طبقاً لما نصت عليه لائحتها ، وكان يدخل ضمن اختصاصات هؤلاء المفتشين: تنظيم المكاتب ، وإلغاء

الفاسد منها ، وتوزيع التلاميذ على الفرق وترتيب الدروس . [٧]

وكما تبين من وثيقة بيان (لائحة) ترتيب وتنظيم مدارس المبتـدئين نجد أنه كما جاء فى البند (٢٠) كان يتم التفتيش على مدارس المبتدئين مرة كل ثلاثة شهور ، على أن يكون التفتيش " بمعرفة المفتش الموكل من طرف شورى المدارس ، على أن يكون ضمن اختصاصات المفتش الذى يتولى هذه المهمة كتابة تقرير بما راءه بالمكتب من تدريس ومن نظـارة وإدارة ومـن اجتهاد التلاميذ والخوجات والناظر وسائر أرباب الخـدم ، والأشـياء التـى يقتضى تغييرها وتبديلها ... كل ذلك يكتبه المفتش فى جورنال وبقدم إلـى شورى المدارس " [٨] لينظر فيه ويرفعه إلى محمد على الذى كـان يهـتم بالتقارير التى يكتبها المفتشون وكانت تضم كل صغيرة وكبيرة عن المكاتب المنشأة بالعاصمة والأقاليم . [٩]

ويتضح من وثيقة أخرى تضم تقريراً عن تفتيش مكاتب الغربية أنـه كان يدخـل ضمـن مهام المفتش امتـحان التلامـيذ للتعرف على مستواهم " وفصل التلاميذ قليلى الفهم وضعاف الجسم ومرضى الرمد " وكان يدخل ضمن اختصاصاتهم أيضاً النقل من مكتب إلى مكتب ، والتأكد مـن سـلامة المبنى وتكليف المديرية " الكشف على مبانى المكتب بواسـطة المهنـدس لترميمه " ، وتوزيع التلاميذ على الفرق المختلفة ، وتكليف نظار المـدارس بكتابة تقارير عما يحدث فى المدرسة "من خير وشر " والاتصال بتلاميـذ المكتب للتعرف على آرائهم والاستماع إلى شكاويهم فيما يقدم لهم من طعام وذلك بسؤالهم عن أحوالهم فى المكتب " . [١٠]

وما لبث أن ألغى التفيتيش الذى تم تنظيمــه عــام ١٨٣٦ – ١٨٣٧ للإشراف على أعمال المكاتب الابتدائية ولم يعد للديوان من كبار المــوظفين الفنيين من يكل إليهم الإشراف على المدارس وحتى يتأكد الديوان من سلامة العمل فى المدارس فقد تولى معانوا الإدارة التفتيش على المدارس التجهيزية والخصوصية ورفع التقارير إلى الديوان عن سير الــدروس فيهــا ونظافــة تلاميذها وملابسهم وغرفهم ، والتحقق من الشكاوى عن الخلافات التى تنشأ بين موظفى المدارس ، والاشتراك مع معلمى المدارس فى وضــع منــاهج الدراسة والإشراف على تطبيق طرق تدريس جديدة ، والاشتراك مع ديوان الأبنية فى وضع المقايسات عن المبانى الجديدة للمدارس . (١١)

كان معاونوا الديوان الذين أوكلت إليهم هذه المهام هم كما ذكر أحمــد عزت عبد الكريم " عيونه " (الديوان) التى ينظر بها إلــى المؤسســات التابعة له بهدف تمكينه من الإشراف على المدارس إشرافا دقيقاً ومعاونتــه على إصلاح المدارس التى كانوا يقومون بــالتفتيش علــى شــئونها الفنيــة والإدارية . (١٢)

وكان هناك نوع آخر من التفتيش يعتمد على جهود فرد واحــد هــو رفاعة رافع الطهطاوى الذى كان يتولاه بهدف الوقوف على المستوى العلمى لمكاتب المبتديان ، وحتى يتحقق له ذلك كان يقوم فى نهاية العام الدراسى – فى شهر شعبان من كل عام – بجوله نيلــية يمر فيهــا علــــى مكاتــب المبتديان بالأقاليم ليمتحن تلاميذها ويأتى بالناجحين منهم فى الفرق النهائيــة إلى المدرسة التجهيزية وكان إلى جانب ذلك يتولى التفتيش على هذه المكاتب بهدف التعرف على شئونها الصحية والإدارية وحياة التلاميذ فيهــا ومــدى أفادتهم من إقامتهم بالمكتب وليحقق الدعاوى التى يطلب إليه الديوان تحقيقها

ويكتب بهذا كله تقريراً إلى ديوان المدارس ومن هنا يمكن القـول أن أيـام الامتحان كانت فرصة للتفتيش على شئون المكتب ووسيلة طيبة للمحافظـة على المستوى العلمى للمكاتب " . (١٣)

يتضح من العرض السابق أن التفتيش كان يتولاه فى البداية مفتشـين كان يعينهم مجلس شورى المدارس لهذا الغرض ثم تولاه معاونو الإدارة إلى جانب عملهم وكان يعتمد أيضاً على الجهود الفردية ويتم فى نهاية كل عـام دراسى أثناء الجولة التى كان يقوم بها رفاعة رافـع الطهطـاوى لامتحـان التلاميذ .

ويمكن أن نوجز أهداف التفتيش الذى كان يتم خلال هذه الفترة فى :-

* تحديد أوجه الخلل فى مكاتب المبتديان بهدف إصلاحها وتنظيمهـا إذا أمكن ذلك أو إلغاؤها إذا تعذر ونقل تلاميذها إلى المكاتب القريبة .
* امتحان التلاميذ للوقوف على مدى تقدمهم فى الدراسة والجهود التـى بذلها المعلمون وإدارة المكتب للارتقاء بمستواهم ورفع تقارير للديوان عن سير الدراسة بهذه المكاتب .
* فصل المتخلفين الذين لا يرجى تقدمهم فى الدراسة .
* الاشتراك مع إدارة المكتب والمعلمين فى وضـع المنـاهج واختيـار الكتب التى يتم تدريسها .
* توجيه المعلمين إلى أساليب التدريس الحديثة التى يجب إتباعها .
* التفتيش على التلاميذ للوقوف على مدى تقدمهم وعن حالتهم الصحية ومدى نظافة ملابسهم وأجسامهم .
* التفتش على التغذية المدرسية التى تقدم للتلاميذ للتعرف علـى مـدى كفاية الوجبات التى تقدم لهم ، وهل تقدم كل وجبة فـى موعـدها ،

وللتعرف على حقيقة الوضع بالنسبة للتغذية المدرسية كأن يـتم فـي بعض الأحيان الاتصال بالتلاميذ أنفسهم للتعرف على رأيهم فيما يقدم لهم ٠

* التحقق من الشكاوى التى كان يتقدم بها المعلمون واتخـاذ إجـراءات بشأنها ٠
* الاشتراك مع ديوان الأبنية فى اختيـار الأمـاكن الجديـدة للمكاتـب والاشتراك فى وضع المقايسات اللازمة للبناء ٠
* التأكد من سلامة مبانى "مكاتب وتكليف المديرية بترميم المكاتب التى تحتاج إلى ترميم ٠

٢- **التفتيش فى عصر خلفاء محمد على :**

تنبه القائمون على شئون التعليم بعد محمد على إلى فكرة التعليم الشعبى الذى تكفله الدولة فى مدارسها وتنفق عليه من الأموال العامة ولكن جاءت الفكرة متأخرة فلم تمتد الحياة بـإبراهيم حتـى يـنهض لتحقيقها ، وعلى يد عباس قبرت فكرة التعليم الشعبى وانهار النظـام التعليمى نفسه ٠ (١٤)

ساءت أحوال المدارس فى عهد عباس فألغى معظمها – بعـد الذى عطل منها فى أواخر عهد محمد على – وأقفلت أبوابهـا بـين عالية وثانوية وابتدائية ، ولم يبق منها الا النذر اليسير ، واختار مـن تلاميذ المدارس التى ألغاها عدداً أدخلهم مدرسة أنشأها عـام ١٨٤١ سماها المفروزة ، ولأن عباس كان يكره العلم والتعليم فإنه لم يكتـف بإغلاق المدارس بل أرسل إلى السودان طائفة من كبار علماء مصر فى ذلك الوقت ٠ (١٥)

وبالرغم من أن سعيد باشا الذى خلف عباس الأول فى مصر – من يوليو عام ١٨٥٤ – كان قد قام ببعض الإصلاحات فى مجالات مختلفة ، إلا أنه فى مجال التعليم كان عهده امتداداً لعهد عباس لذلك لم يعمل على إحياء ما اندثر من المدارس فى عهد عباس ، وزاد من استهانته بشئون التعليم القومى إلغائه لديوان المدارس الذى لم يعد لوجوده مبرراً بعد أن ألغى المدارس معللاً ذلك بقلة الاعتمادات وضيق ذات اليد . [١٦]

وكان أول عمل قام به إسماعيل بعد توليه حكم مصر فى ١٨ يناير عام ١٨٦٣ هو إعادة فتح ديوان المدارس فى ٢٦ يناير عام ١٨٦٣ ونشر التعليم بكافة أنواعه ومراحله بما فى ذلك المدارس العسكرية والتعليم العام أو المدنى الذى كانت قاعدته هى الكتاتيب التى كان يقف إلى جانبها المدارس الابتدائية والتجهيزية . واهتم إلى جانب ذلك بإعداد المعلمين وإرسال البعثات وتنظيم الخطط والمناهج الدراسية وتحديد شروط القبول بالمدارس وواجبات نظار المدارس والمعلمين ، وحتى يحقق أهدافه من نشر التعليم فقد اهتم بزيادة ميزانية التعليم حتى وصلت إلى (٧٥,٠٠٠) جنيه واستمرت على ذلك فترة ، إلا أنه نتيجة للظروف المالية التى مرت بها البلاد فى أواخر عهده فقد نقصت ميزانية التعليم حتى وصلت إلى (٢٠,٠٠٠) جنيه . [١٧]

وإذا كان عباس وسعيد قد استعانا بإبراهيم أدهم باشا فى أعمال التفتيش على المدارس إلا أنه عقب إلغاء ديوان المدارس وغلق المدارس ترك ادهم باشا وظيفته كمفتش عام للمدارس وتولى نظارة ديوان الخارجية وتفتيش المهمات الحربية . [١٨]

أستمر الوضع على ذلك حتى تولى دور بك الخبير السويسرى أمور التفتيش بعد أن ألف كتاباً عن التعليم فى مصر ونشره عام ١٨٧٢ فجذب نظر اسماعيل إليه لذلك عينة مفتشاً لعموم المدارس والمكاتب فى ٢٩ مارس عام ١٨٧٣ . وبعد تعيينه شكل التفتيش المنظم الذى ظهرت فوائده فى مختلف درجات وأنواع التعليم .(١٩) ويرجع ذلك إلى أن دور بك عندما أنشأ جهاز التفتيش اختار العاملين فيه بعناية اذا كانوا كما يقول يعقوب ارتين " عمال أذكياء مخلصين " يدخل ضمن مهامهم :- (٢٠)

* إنهم كانوا يوقفون دور بك على سير العمل فى المدارس سواء فى القاهرة أو الأقاليم ، وكانوا بنقلون إلى تلك المدارس تعليماته والمبادىء التى يجب أن يسير عليها العمل فى المدارس .
* التفتيش على عمل المعلمين وملاحظة طرق التدريس التى يتبعونها لكى يرشدوهم إلى الأسلوب الأمثل فى التدريس " عند الحاجة " .
* جمع المعلومات الدقيقة عن المدارس مما ساعد دور بك عام ١٨٧٥ على وضع إحصائية نفصيلية عن المدارس المصرية " أميرية كانت أم أجنبية " اتخذت أساسا لوضع قانون المدارس ومواد التدريس التى سعى لأن تكون متفقة واحتياجات البلاد وميول أهلها .

وكان كما يقول يعقوب ارتين " لتوالى التفتيش على المدارس " أثره فى التعرف على أوضاع التعليم فيها والوقوف على ما يقوم به المعلمون مما جعله يفكر فى إنشاء مدارس لإعداد المعلمين أقام الحجة على ضرورة وجودها . (٢١) لإعداد المعلمين إعداداً فنياً منتظماً ، واتيح له وهو المفتش العام أن يتقدم بمشروع مدرسة المعلمين إلى ديوان المدارس وإلى الخديوى الا أن المدرسة لم تنشأ إلا عام ١٨٨٠ .(٢٢)

كانت هناك مهام أخرى تولاها دور بك بحكم وظيفته رئيساً لجهـاز التفتيش منها : (٢٣)

* الاشتراك فى اللجان التى شكلها الديوان للنهوض بالتعليم ومـن ذلـك اشتراكه فى لجنة عام ١٨٧٤ لوضع خطة ومهـنج مفصـل للتعلـيم التجهيزى ، واشتراكه فى قمسيون (لجنة) وضع سياسة التعليم فـى مايو عام ١٨٨٠ ٠
* تقديم المقترحات اللازمة للنهوض بالتعليم ومن ذلك : تقـديم اقتـراح لديوان المدارس بتقسيم طلبة التعليم التجهيزى ابتداء من " السنة الثالثة الدراسية " إلى قسمين : أحدهما قسم الأدبيات ويلحق به الطلبة الـذين لديهم الاستعداد لدراسة اللغات والمواد الأدبية كالتاريخ والجغرافيـا ، وقسم الرياضيات لمن يكون مستعداً لدراستها ، وتقديم اقتراح بتنظيم مدرسة المهندسخانة حتى تصير جديرة بهذا اللقب " ، وكـان هـذا الاقتراح يقوم على استبعاد بعض فروع العلـم مـن الدراسـة بهـا كالكيمياء العضوية والشعر والبيان وحساب المثلثات وحساب التكامل واستخراج الحديد ، وتقديم اقتراح للخديوى بتنظيم مدرسة الصنائع ٠
* الاشتراك فى اختيار تلاميذ المدارس التجهيزية ووضع كل تلميذ فـى الفرقة المناسبة لمستواه العلمى ٠

ولأن التفتيش كان مرتبطاً بشخص رئيسه فإنه بوفاة دور بـك عـام ١٨٨٠ مات معه التفتيش تقريباً كما قال يعقوب ارتين وعاد الحال إلى مـا كان عليه قبل تنظيمه وفى هذا يقول يعقوب ارتين " أن المفتشين الذين تهذبوا على يديه بشق الأنفس خرجوا من وظائفهم وتشتتوا فى مصـالح الحكومـة بحيث أصبح التفتيش اسماً ليس إلا " (٢٤)

ويرجع التدهور الذى لحــق بجهاز التفتيش بعد وفاة دور بــك إلــى ارتباط هذا الجهاز – كما قلنا – بشخــص رئيسه ، وإلى أن الــذين تولــوا زمام المعارف – كما قال يعقوب ارتين – " كانوا يجهلون مزايا التفتيش " ، ولأن بعضهم الآخر " كانوا يررن أنه لو وفــى حقــه يضــايقهم ويخــالف أغراضهم " . [٢٥]

ومن هذا يتضح مدى تدخل المصالح والأهواء الشخصــية والجهــل بطبيعة عمل بعض الأجهزة الناجحة فى التخلص منها ومن العاملين بها رغم خبرتهم وتمرسهم فى العمل .

ثانيا: التفتيش فى عهد الاحتلال البريطانى
(١٨٨٢ - ١٩٢٣)

يمكن تقسيم التفتيش خلال هذه الحقبة إلى فترتين :- -

الفترة الأولى: ترك فيها الاحتلال أمور التعليم - مؤقتاً - للمصريين حتى يتمكن من السيطرة على البلاد ،

الفترة الثانية: سيطر فيها الاحتلال على شئون التعليم وتولى أموره ومنها التفتيش الذى اهتم به حتى يقف من خلاله على ما يحدث فى المدارس ،

وجاء مايخص التفتش فى الفترتين على النحو التالى :-

١- فترة تولى المصريين لأمور التعليم :

رغم ان المفتشين قد الحقوا بعد وفاة دور بك عام ١٨٨٠ بوظائف أخرى وشغل بعضهم وظائف معاونين بنظارة المعارف فإنه لما تولى أحمد خيرى باشا النظارة ٢٨ أغسطس ١٨٨٢ - ٢٢ مايو ١٨٨٣ ، أعاد التفتيش بعد أن كان قد ألغى بوفاة دور بك [٢٦]، وعين محمد أنسى ناظر مدرسة العميان والخرس رئيساً للتفتيش وعين معه خمسة مفتشين واستمر شاغلاً لهذه الوظيفة إلى أن عين عام ١٨٨٦ مديراً عاماً للمكاتب الأهلية فألفت النظارة وظيفة التفتيش ، ولكن لأهمية القائمين على التفتيش وأثر التفتيش فى إصلاح العملية التعليمية فقد نقل الإشراف على جهاز التفتيش عام ١٨٨٦ إلى وكيل نظارة المعارف يعقوب ارتين ، [٢٧]

جاء اهتمام نظارة المعارف بإعادة تشكيل جهاز التفتيش فـــى وقــت شهدت فيه السنوات التالية لحكم اسماعيل (من ١٨٨٠ إلى ١٨٨٥) فيمـــا شهدت محاولات إصلاح التعليم وتوسيع دائرته وتحديد أهدافه حتى يصبح له أغراض واضحة تتجه نحو تمكين الفرد من أن يكون مواطناً صالحاً نافعـــاً لنفسه ولوطنه أو على حد تعبير على باشا إبراهيم فى تقريره لمجلس النظار " ينبغى توسيع دائرة المعارف بين جميع اهالى الديار المصــرية وســـريانها بالتدريج حتى تصل إلى أهالى الأرياف لكى تكون عند زراريهم المســتجدة احتياجاً إلى التعليم وإحساساً بمالهم من الحقوق الوطنية ومـــا علـــيهم مـــن الواجبات فى حق أنفسهم وحق عائلاتهم وحق الحكومة " ، وفى ضوء هــذا المبدأ تقدم القمسيون الذى شكل فى ذلك الوقــت (عـــام ١٨٨٠) بحلــول للمشكلة التعليمية تقوم على تصميم بناء قومى للتعليم يستمد مقوماته من كلا النظامين الأوروبى والعربى ٠ واقتضت مواجهة المشكلة الرئيســية بحــث المشكلات الجانبية الأخرى وتوفير حلول لها ومن ذلك بحث أوضاع معاهــد التعليم القائمة معهداً معهداً وتبين حاجاتها وتوفير تلك الحاجات ، ومن ذلــك أيضاً معالجة مشكلة المعلم ومحاولة تنسيق الموارد المالية المشتتة التى ينفق منها على التعليم ، ومن هنا جاءت أهمية التفتيش المنظم على معاهد التعلــيم القائمة لرفع مستواها من خلال : اختيار المشرفين عليها ، ورفـــع مســـتوى معلميها ووضع الأنظمة الثابتة لها وجدية الامتحانات بها ٠ (٢٨)

هذا إلى جانب أن الدوائر الحكومية كانت تطبق نظام المركزية فـــى حكم البلاد بحيث أصبحت أجهزة الحكم كالآلة التى يديرها شخص أو مجلس من ديوان القاهرة ، ولضمان إشراف الإدارة المركزية على إدارة المـــدارس وملاحظة سير العمل بها ومراقبة تنفيذ اللوائح والتعليمات كان لابد مـــن أن يرسل ديوان المدارس المفتش للإشراف على أعمـــال النظـــار والمدرســـين

والتلاميذ والاطمئنان على أن الأمور تسير فى الطريق الصحيح الذى رسمته الإدارة المركزية . (٢٩)

وحتى يؤدى التفتيش الأهداف التى رسمــت له فقد وضعت لائحة فى ٨ من مايو عام ١٨٨٣ شملت اختصاص مجلس المعارف والمفتشين ونظار المدارس وجاءت مهام المفتشين فى صدر هذه اللائحة وهى أن " المفتشــين هم أعين ناظر المعارف يبصر بهم أحوال المدارس ويتحقق لديه بواســطهم دوام إتباع البروجــرامات وانتظام الســير وأحــوال النظــار والمعلمــين والمتعلمين . " وحتى يقوم المفتشون بهذه المهام على الوجه الأكمل فقــد بينت اللائحة الشروط التى يجب توفرها فى المفتشــين وهــى " أن يكــون المفتشون علماء ماهرين كل منهم فى القسم المختص به مــن العلــوم (أى ماهر ومتمكن من مادته) ، مع توفر الصدق والأمانة فيهم . " (٣٠)

وبينت اللائحة طريقة تشكيل جهاز التفتيش وأوجبت أن يتم تشكيله من " مفتش عمومى ومفتشين آخرين للعلوم والفنون المتداولة فــى المــدارس " وبهذا التشكيل وبالصفات التى يجب توفرها فى المفتشين يصبح العاملون فى جهاز التفتيش " معاونين مخلصين لناظر المعارف يرسلهم متــى أراد إلــى المدارس والمكاتب ليعلموه بتقارير يعرضونها عليه بجميع ما يرونــه فــى المدارس والمكاتب من قبيح وحسن مادياً أو معنوياً " وحتى يتحقق لهم ذلــك أوجبت اللائحة " أن يتفقدوا نظافة المدرسة ونظافة التلاميــذ ، وأن يتفقــدوا أيضــاً أدوات التعليم وأن يختبروا التلامذة فــى الــدروس وحســن الأدب والتربية ، وأن يتفحصوا عن مواظــبة المعلمين فى دروســهم أو عدمــه ، ومــن المجتهد منهم ومن الكسلان ، وعن حسن سيرهم وسيرتهم وإتبــاعهم البروجرامــات (المقررات) المقررة للتدريس أو عدمه وهل الناظر و باقى

المستخدمين مؤدون واجبات وظائفهم أم لا وهل أفعالهم وأحوالهم مستقيمة أم لا " . (٣١)

وحتى يؤدى المفتشون المهام الموكولة اليهم بموجب هذه اللائحة فقد طلبت من المفتش عدم " مخاطبة نظار المدارس والمكاتب " وأن " لا يعلمهم بذهابه للتفتيش عندهم بل يكون ذهابه وتفتيشه مفاجأة لإمكان الحصول على الثمرة المطلوبة . " (٣٢)

كان المفتش كما يتضح من هذه اللائحة هو صاحب السلطة العليا وهو الذى يجب أن يقرر كل شيء . وكان التفتيش كما يتبين مما تضمنته اللائحة عشوائى لا يعتمد على التخطيط السليم بل يقوم على مراقبة العملية التعليمية بكافة مكوناتها وتقرير الواقع ومدى تنفيذ المعلم للتعليمات والمقررات دون القيام بعمل ايجابى نحو تحسين العملية التعليمية . وكان من مهامه التبليغ عن أى تقصير أو مخالفة لتقرير عقاب المخطىء ، وكانت وسيلة التفتيش لذلك الزيارات المفاجئة لكشف العيوب والأخطاء من الوقوف على حال المدرسة فى وضعها الطبيعى ، وحضور الدروس والاستماع إلى المعلم والمتعلم ، وتسجيل الأخطاء والإبلاغ عنها رسمياً مما أدى إلى طبع التفتيش بطابع السلطة والتخويف وإملاء الملاحظات على المعلمين والأمر بإتباعها دون مناقشة وبهذا ضاعت العلاقات الإنسانية ، وأدى نظام التفتيش المفاجىء إلى خلق جو من الرعب والتوتر النفسى بين المعلمين والعاملين بالمدارس . (٣٣)

ولأنه تقرر اجتماع المفتشين مرة كل أسبوع مع وكيل الوزارة يعقوب ارتين لتبادل الآراء حول إصلاح وتطوير العملية التعليمية ، وحتى يقف من خلال الاجتماع بالمفتشين على سير الدراسة وعلى المشكلات التـــى تواجـــه العمل فى المدارس فقد أمكن لوكيل الوزارة بمساعدة المفتشين وضع مخطط تسير عليه الامتحانات التحريرية الأسبوعية والاختبارات الشفهية وامتحانات النقل من فرقة إلى أخرى ، ووضع دفاتر لرصد الدرجات ، ودفاتر خاصـــة بحضور وغياب التلاميذ ، ووضع خطط يسير عليها تدريس الحساب واللغة العربية واللغات الأجنبية والرسم والتاريخ والجغرافيا يساعد الأخذ بها علـــى تيسير عملية التدريس ٠ (٣٤)

٢ – **فترة سيطرة الاحتلال على شئون التعليم :–**

حتى يحكم الاحتلال البريطانى سيطرته على التعليم فى مصر فقد عمل على وضع التفتيش تحت وصايته ولذلك عين دوجلاس دنلوب عام ١٨٩٠ مفتشاً عاماً فأنفرد هو والمفتشين الإنجليز بالسيطرة على شـــئون التعليم وتوجيه سياسة نظارة المعارف من خلال القوانين واللوائح التـــى وضعها بحيث تكفل لسلطات الاحتلال الإشراف على سير العمـــل فـــى المدارس ، واستمر هذا الوضع حتى تولى سعد زغلول نظارة المعـــارف بعد حادث دنشواى فعمل على تغيير هذه الأوضاع وتعيين المصريين فى وظائف التفتيش ٠(٣٥) وبالنسبة للتفتيش على الكتاتيب فلم يكـــن أمرهـــا يعنى الاحتلال ، لذلك تركها للمفتشين المصريين ٠

وإذا حاولنا التعرف على الملامح العامة للتفتيش خلال هذه الفترة نجد أنها قامت على السلطات الواسعة التى أعطتها للمفتش العام (دانلوب) وعلى هيمنه امفتشين الانجليز على شئون التعليم وجاءت على النحو التالى :-

أ- بالنسبة للمفتش العام :-

توطدت سلطات المستشار البريطانى دنلوب فى ديوان النظارة ، وأصبح الأمر الناهى فيها ، وبسط نفوذه على الموظفين والمفتشين فكانوا لا يعرفون لأحد سلطاناً غير سلطانه ، وصار يعاملهم بمنتهى القسوة والشدة ، وكان نظار المدارس والمفتشون المصريون يرهبونه لأنه إذا رضى عن احدهم رفعه إلى أعلى ، وأن غضب على احدهم حل به الذل والهوان ، كان مستبداً برأيه لايسمح لأحد أن يناقشه فى أمر من الأمور مهما كان مخطئاً أو مخالفاً للقانون أو ضاراً بالمصلحة العامة . [٣٦]

وكان إذا زار مدرسة للتفتيش عليها احدث بها من الرعب والحيرة والاضطراب الشيء الكثير فقد كان كل همه موجهاً إلى نظام سير التلاميذ ، وإلى نظام وضع الأدوات على المكاتب أو على الجدران ، وإلى نظافة الأماكن لا نظافة التلاميذ أنفسهم ، فإذا تصادف أن وجد مصوراً معلقاً غير منتظم أو وجد عند موضع قدم تلميذ شيئاً من آثار التراب ، أو وجد زجاج النوافذ مشوباً بشيء من التراب ، أو وجد كتاباً فى غير مكانه حلت النكبة النكباء والمصيبة بناظر المدرسة وموظفيها لأنه كان لايعبأ أن يتكلم مع الناظر بمنتهى القسوة ، ولايستنكف من استعمال الفاظاً غير لائقة . [٣٧]

انعكس هذا على العمل فى المدارس فقد أوجد بهذه الطريقة بين جدران المدارس نظاماً عسكرياً جافاً ، إذ أصبح خير نظار المدارس الذى يقلده فى كبريائه وشدته ويقسو على مرؤسيه وتلاميذه ، وابتع المعلمون نفس الأسلوب فقد كانوا يعاملون التلاميذ بمنتهى الشدة والجفاء ويبتعدوا عنهم ويتكبروا عليهم حتى أصبحت العلاقة بين المعلم والتلاميذ علاقة عداوة وشحناء لا عطف فيها ولا مودة .(٣٨)

من هذا يتضح أن المفتش العام لم يبذل جهداً للارتقاء بمستوى التعليم فى المدارس وتوجيه المعلمين والنظار نحو الاساليب الحديثة فى التعليم والادارة بل كان كل همه الازدراء بالمعلمين والنظار وتحقيرهم أمام تلاميذهم وهو ما انعكس على أسلوب معاملتهم لمرؤسيهم وتلاميذهم .

ب- بالنسبة للمفتشين الانجليز :-

كانت الشدة هى الطريقة الوحيدة التى كان المفتشون الإنجليز يتعاملون بها مع المعلمين والطلبة ولذلك جعلوا التعليم مقروناً بالقسوة فى الوقت الذى يحتاج فيه المعلمون والطلبة إلى اللين وسعة الصدر .(٣٩)

لم تكن الغلظة والحدة مقصورة على معاملة الطلبة فقط بل امتدت إلى المعلمين الوطنيين فإذا دخل مفتش انجليزى غرفة الدراسة وعثر على كتاب تمرين واحد غير منقح يتحول إلى المعلم المصرى ويهينه إهانة عظيمة على مسمع من الطلبة مما كان له أثره على تدهور وسوء الأخلاق وعلى العلاقة بين الطالب ومعلمه . (٤٠)

ولأن الاحتلال كان كل همه هو قصر وظائف التفتيش على الإنجليز دون المصريين فقد عانى التفتيش من قلة عدد المفتشين بصفة عامة والأكفاء منهم بصفة خاصة ، مما أدى إلى إخفاق التفتيش في تحقيق أهدافه من الناحية الفنية وذلك لأن الأعمال الإدارية كانت قد طغت على عمل المفتشين خاصة أن بعضهم لم يذهب للتفتيش على المدارس إلا مرة واحدة فى السنة ، وكانت كل جهودهم مركزة على مدارس القاهرة دون مدارس الأقاليم ٠(٤١)

ولما تولى سعد زغلول نظارة المعارف (من ١٩٠٦/١٠/٢٨ إلى ١٩١٠/٢/٢٢) هالة ما رأه من أمر المفتش العام ومن المفتشين الإنجليز لذلك نشب الصراع بينه وبين دنلوب حتى أخضعه لأوامره وعمل من ناحية أخرى على فتح المجال أمام المصريين ليتولى وظائف التفتيش والإدارة فأختار منهم مفتشين ووكلاء للمدارس الثانوية تمهيداً لترقيتهم لوظائف نظارة المدارس وما فوقها بعد أن كانت محرمة عليهم وقاصرة على الإنجليز دون غيرهم إلا فيما ندر ، وساعدهم على الظهور والعمل فى مختلف النواحى كلما وجد مجالاً لذلك ٠ (٤٢)

ويمكن القول بصفة عامة أن التفتيش على المدارس فى عهد الاحتلال البريطانى كان يتسم بتمركز السلطة والرقابة بقصد الكشف عن الأخطاء ، كما كان يتصف بوجود نوع من العلاقات بين المفتشين والمعلمين والإدارة يقوم على الرقابة والتسلط والتنافس واتخاذ محاسبة المعلم ومراجعة أعماله وسيلة للعقاب لا وسيلة للإصلاح والتوجيه ٠

ج- **التفتيش على الكتاتيب :-**

لم يهتم الاحتلال بالتعليم الشعبى الذى كانت تقوم به الكتاتيب اهتمامه بالتعليم الابتدائى والثانوى وترك أمره للمصريين ، ولذلك ظلت الكتاتيب التى تحتل التعليم الشعبى بدون تفتيش حتى عام ١٨٨٩ الذى ضمت فيه الكتاتيب التابعة للأوقاف لنظارة المعارف ، وترتب على إخضاع هذه الكتاتيب للتفتيش وقوف نظارة المعارف والمهتمين بشئون التعليم على الحالة السيئة التى كانت عليها الكتاتيب من حيث المبانى والامكانات والمعلمين مما جعل النظارة تحاول النهوض بها والعمل على الارتقاء بمستوى فقهائها عن طريق البرامج الدراسية والامتحانات وغير ذلك .(٤٣)

ومن ناحية أخرى عمل المفتشون على التحقق من أن التلاميذ أثناء وجودهم فى الكتاب غير معرضين لما فيه فساد أخلاقهم ، وأن حالة الكتاب مرضية من الوجهة الأدبية ، وعملوا أيضاً على التحقق من أن أمور الكتاب تسير على نهج يتعود من خلاله التلاميذ على المحافظة على المواعيد وحسن التصرف والأخلاق الحسنة والألفاظ اللائقة والنظافة ، والرضوخ بارتياح إلى القيام بما يوكل إليهم من أعمال مع العمل على احترام الغير وتوقيره وصدق الحديث والتحلى بالشرف فى القول والعمل . (٤٤)

ومن هذا يتضح أن التفتيش على الكتاتيب كان يركز على المعلم والمتعلم بهدف الأخذ بيدهم دون خوف أو إرهاب بعكس ما كان يحدث من المفتشين الانجليز الذين اهتموا بالشكليات . وكانت أهم الأهداف التى حققها التفتيش على الكتاتيب فى عهد الاحتلال البريطانى هى :-

* التعرف على المستوى العلمى الذى كان عليه الفقهاء والعرفاء بهدف الارتقاء بمستوى من كان منهم دون المستوى المطلوب من خلال تنظيم الدراسات التى تحقق ذلك ٠
* التعرف على الحالة التى كانت عليها مبانى الكتاتيب حتى تتولى النظارة ترميم مايحتاج للترميم ٠
* التعرف على الأسلوب الذى كان يسير عليه العمل فى الكتاتيب حتى يمكن تقويم الفاسد منها ٠
* التوجيه نحو تعويد التلاميذ الالتزام بالمواعيد والاهتمام بالنظافة وحسن المظهر والتحلى بالأخلاق الحميدة واحترام الغير والصدق فى القول ٠

ثالثا: التفتيش خلال فترة الاستقلال الجزئى
١٩٢٣ – ١٩٥٢

رغم النهضة التعليمية التى بدأتها مصر عام ١٩٢٥ واتساع نطاق التعليم وزيادة أعداد المدارس وشعور الدولة بمسئوليتها نحو تعليم أبناء الشعب مما كان يستدعى تغيير نظام التفتيش الفنى على المدارس ، فإن التفتيش خلال هذه الفترة كان يسير إلى حد كبير بنفس الأسلوب الذى سار عليه فى عهد الاحتلال البريطانى وقت أن كان المفتش الانجليزى قوة ترهبها المدارس ويخشاها الناظر والمعلمون ، وكان لا هم للمفتشين سوى النقد وتلمس نقط الضعف مهما كانت تافهة وأخطار الوزارة عن أى تقصير أو مخالفة تقع من المعلمين أو نظار المدارس .[٤٥]

ورغم المحاولات العديدة التى قامت لإصلاح التفتيش وتغيير أسلوبه خلال هذه الفترة الا أنها لم تنجح لعدة أسباب منها :

* أنها كانت محاولات مرتجلة أو مبتسرة ، ومثال ذلك المنشور الذى اصدرته وزارة المعارف رقم ٤٥ عام ١٩٣٤ وطلبت فيه من المفتشين اختبار كل تلميذ شفوياً وتحريرياً فى كل مادة من المواد فلما استحال تنفيذ ماجاء بهذا المنشور اعطت الوزارة تعليمات أخرى تقضى بأن يكتفى باسئلة تحريرية أو شفوية تكون الإجابة على السؤال الواحد كلمة واحدة تسهيلاً للعمل وبذلك انقلب التفتيش إلى سلسلة من الامتحانات [٤٦] التى كانت تقوم على الأسئلة التعجيزية ، ومن أمثلة هذه الأسئلة أن أحد المفتشين زار المدرسة التى كان يتعلم فيها الرئيس الأسبق جمال عبد الناصر فى الخطاطبة وطلب من تلاميذ الفصل الذى زاره وكان

يدرس فيه جمال عبد الناصر أن يضعوا كلمة كتابة فى جملـة مفيـدة يكون موقعها فاعلاً ، وبعدما عجز تلاميذ الفصل عن الإجابـة أجـاب جمال عبد الناصر إجابة صحيـحة وجاء بالجملة وهى " ظهرت كتابة القرآن واضحة " . (٤٧)

* عدم وضع مواصفات معينة لإختيار المفتشين لذلك دخلت الأغـراض الشخصية والوساطة فى اختيارهم مما أدى لشغل جهاز التفتيش بعدد كبير من المفتشين الناشئين قليلى الخبرة والتجارب همهـم الأول أن يخضعوا لنفوذهم ولآرائهم معلمين أقدم منهم وأكثر خبرة منهم أن لم يكونوا أساتذتهم فعلاً أو بمثابة أساتذتهم فلم يجدوا معهم طريقا غيـر استعمال الإرهاب والشدة وتلمس الأخطاء لإدارة المدرسة والمعلمـين والعمل على عقاب المخالفين لذلك أصبح لزاماً على المعلم مهما كان قديماً ذا تجارب أن يخضع لتلك الآراء ، وكان يقف إلى جانب هؤلاء المفتشون الناشئون بعض المفتشين القدامى الذين فـاتهم الـدور فـى الترقية يزورون المدارس وكل همهم إرغام نظارها ومعلميها علـى تنفيذ قانون المدارس القديم والعمل بالمناهج المقررة بالدقة والأوامـر والتعليمات الكثيرة ، إلى جانب أن عملهم كان لا يقتصر على التفتيش على المعلمين ولكنه يتعدى ذلك إلى التفتـيش علـى أعمـال نـاظر المدرسة والتدخل فى كل عمل من أعماله التى لم يسبق للكثير مـنهم مزاولتها لأنهم لم يسبق لهم الاشتغال كنظار مدارس . (٤٨) وبالنسبة لكبار المفتشين القابعين فى ديوان الوزارة كان كل عملهم هو الأمـر والنهى ونقل المعلمين من أسيوط إلى رشيد فقـط لأنهـم احبـوا أن ينقلوهم من أسيوط إلى رشيد ، لا هم لهم إلا وضع المعلم فى المكان الذى لا يريحه ولا يرضيه ، وهم بهذا يتحملون مسئولية عدم إخلاص

المعلم لعمله وبرمه بالتعليم وضيقه لرؤية تلاميذه وما يستتبع ذلك من أزمات نفسية تبادلها الطرفان وكلها خطر على التعليم .(٤٩)

* عدم وجود خطة يسير عليها المفتشون لذلك كان نـــاظر المدرســـة – أحياناً – يجد أمامه عدداً من المفتشين يصل إلـــى ثلاثـــة أو أربعـــة جميعهم يسألونه عن أمور واحدة وفى أمور سبق لغيرهم من المفتشين السؤال عنها مما يصرف نظار المدارس عن إدارتها والإشراف على أحوال معلميها وتلاميذها والتفرغ للإجابة على أسئلة المفتشين الواحد تلو الآخر . (٥٠)

* المركزية فى التفتيش التى تعتبر فى كثير من الأحيان عملاً عقيماً غير مجد لأن المفتش كانت تملى عليه الخطة والطريقـــة فـــى التفتـــيش والإرشادات العامة الحاكمة وهو يفرضها على المدارس و لا يـــرى فيها لنفسه رأياً ، بل و الادهى من ذلك لا يفهم المفتش ما يقصد منـــه بالضبط . فلا المركزية حددت له غرضها من التفتيش ولاهى تركت له الحرية فى الرأى والاستقلال به لأنه يذهب للتفتيش وهو مشـــحون بمنشورات طويلة عليه أن يدون مضمونها فى دفاتر الزيارات ويطلب من المعلمين ومن إدارة المدرسة إتباعها يقف إلـــى جانـــب ذلـــك أن المركزية جعلت من التفتيش فى كثير من الأحيان عملاً عقيماً غيـــر مجد اذ كانت بعض التقارير التـــى تكتـــب عـــن أعمـــال المعلمـــين ومقترحات المفتشين لا تصل إليهم الا بعد انتهاء العام الدراسى نظراً للدورة التى كانت تدورها فى الديوان العام حتى تصل إلى المدرســـة فتصبح عديمة الفائدة . (٥١)

* غموض الأهداف التى كان يرمى إليها التفتيش وعدم تحديد اختصاصات المفتشين جعل وظيفتهم مبهمة وغير مفهومة تماماً يتوقف كل شيء فيها على العامل الشخصى وعلى فهم المفتش لوظيفته ، لذلك اختلفت آراء المفتشين نتيجة لأن منهم من كان يعتقد أن وظيفته وظيفة ثانوية ليس لها قيمة ايجابية وأن عليه أن يسد فراغاً معيناً استيفاء لشكل تافه لا جوهر فيه ، ومنهم من كان يحمل فى نفسه أثراً من بقايا عهد المفتشين الأجانب الذين كانوا يعتمدون فى عملهم على عامل الخوف والريبة .(٥٢)

وقد شمل التفتيش بهذه الصورة جميع المدارس الأميرية والحرة التى خضعت لإشراف وزارة المعارف وتفتيشها بموجب قانون تنظيم المدارس الحرة رقم ٤٠ لسنة ١٩٣٤ الذى أعطى فى المادة الأولى منه الحق لوزارة المعارف فى إخضاع المدارس الحرة لرقابتها وتفتيشها واعتبرت المدرسة الحرة فى تطبيق القانون هى مدرسة غير أميرية – كاملة أو غير كاملة – تعد بصفة أساسية التلاميذ للامتحانات العامة التى تعقدها وزارة المعارف العمومية . (٥٣)

أما وقد شمل التفتيش خلال هذه الفترة المدارس الحكومية والحرة التى تعد تلاميذها للامتحانات العامة فإن **الأسلوب الذى سار عليه التفتيش كان يقوم على** : (٥٤)

* الاهتمام إلى أقصى حد بإظهار السلطة وتأكيد الفرق الهائل بين المعلم الضعيف وبين المفتش العظيم ، وكلما كان المفتش متقدم فى الدرجة واللقب ازدادت الهوة التى كانت تفصل بينه وبين المعلم وقامت العلاقة بينهما على الخوف والرهبة المؤديين إلى النفور والكراهية التى تجعل المعلم يكره المدرسة ويتبرم بالمهنة ويحنق على التلاميذ ·
* الاهتمام بالتفاصيل التافهة بدلاً من المشاكل الأساسية فمن المفتشين من كان يهتم بضرورة التزام التلاميذ السكوت التام أو الحرص على إتباع الكتاب والمنهج إتباعا حرفيا مما يحول دون التصرف والابتكار والتجديد ·
* الاهتمام بالكم بدلاً من الكيف فالمراقبون والوزارة من ورائهم كانت تحرص على أن يقوم المفتش بزيارة أكبر عدد ممكن من المدارس والاستماع لاكبر عدد من المعلمين خلال أكبر عدد من الحصص وإجراء أكبر عدد من الامتحانات وتصفح أكبر عدد من الكراسات ونتيجة لذلك كان المفتش دائماً على عجل لا يتسع وقته لحديث هادىء أو لمناقشة فنية طويلة أو الاستماع إلى وجهة نظر المعلم بإمعان وإقبال وتدقيق حتى يلمس ما فيه من محاسن ويدرك ما فيه من عيوب أو أخطاء يصححها بغير أن يحرجه ·
* الحرص على تلمس الأخطاء وتعقب عيوب المعلم وهفواته ورصد عدد كبير منها وتجنب البحث عن المحاسن وابرازها والتشجيع عليها والثناء على المعلم مدحاً من أجلها مما جعل اهتمام المعلمين بتقارير المفتشين ضئيلاً ·

التفتيش على المدارس الالزامية والمكاتب العامة :-

نتيجة للتوسع فى إنشاء مدارس المعلمين والمعلمات وتحول الكتاتيب إلى مدارس أولية بعد صدور قانون التعليم الالزامى عام ١٩٢٥ اهتمت وزارة المعارف بالتفتيش على هذه المدارس ولذلك نقلت تبعية المدارس إلى دوائر عين لكل دائرة منها مفتش مهمته الإشراف على التعليم الأولى فيها ، وكان على مفتشى الدوائر التفتيش على معلمى المدارس فى مختلف المواد ورفع تقاريرهم إلى كبير المفتشين الذى كان حلقة اتصال بينهم وبين الوزارة .(٥٥)

وقد جاء هذا التقسيم بعد صدور القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٣٣ الذى أوجبت المادة ٢٤ منه أن تتولى وزارة المعارف التفتيش العلمى والصحى على المدارس الالزامية والمكاتب العامة بمعرفة المفتشين والموظفين الذين يعهد إليهم بهذه المهمة التى يقفون من خلالها على مدى اتباع هذه المدارس أحكام هذا القانون والقرارات الصادرة بتنفيذه ، على أن ترسل ملاحظاتهم إلى مجالس المديريات المختصة للعمل بها . (٥٦)

ونتيجة لزيادة الاهتمام بالمدارس الأولية ومحاولة التقريب بينهما وبين المدارس الابتدائية ادخلت وزارة المعارف عام ١٩٤٨ تحسيناً على نظام التفتيش كان يقوم على تقسيم كل منطقة تعليمية بالنسبة لتفتيش المدارس الابتدائية والأولية إلى أقسام يضم كل قسم منها حوالى ٣٠ مدرسة يقوم بتفتيشها مفتش قسم واحد مهمته النهوض بمستوى مدارس قسمة من النواحى التعليمية والادارية ، وبصدور القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥٣ تم توحيد التعليم بالمرحلة الاولى وتحدد الغرض من نظام تفتيش الأقسام على المدارس

الابتدائية فى الاشراف على النواحـــــى التربوية والادارية على عـــدد مـــن المدارس الابتدائية . (٥٧)

وتحددت اختصاصات مفتش القسم بالنسبة للنواحى التربوية فى القيام بالاشتراك مع هيئة التدريس بكل مدرسة فى رسم الخطط المختلفة والاتفـــاق على طرق التدريس التى يجب اتباعها وتحديد الأنشطة الحرة التـــى يجـــب ممارستها بما يكفل الربط بين المواد الدراسية المختلفة ، وفى سبيل تحقيـــق ذلك تركت الوزارة لمفتش القسم الحرية فى تكييف منـــاهج الدراســـة وفقـــاً لاحتياجات البيئة مما يجعل المدرسة مركز اشعاع فـــى البيئـــة . وبـــذلك تركزت رسالة مفتش القسم فى كل ما يؤثر فى تنشئة الطفـــل مـــن المـــادة الدراسية إلى النشاط الحر ، وطرق التدريس والمدرسة والبيئة وبذلك كانـــت رسالته أعم وأشمل من رسالة مفتش المادة الدراسية . (٥٨)

رابعا: التوجيه والتفتيش خلال الفترةمن١٩٥٢وحتى الوقت الحالى

كان التفتيش من بداية هذه الفترة من عام ١٩٥٢ وحتى عـام ١٩٧٣ امتداداً لما كان عليه التفتيش فى الفترة السابقة ، ولكـن بصـدور القـرار الوزارى رقم ١٨٠ لسنة ١٩٧٣ حدث تطور فى نظام وأهـداف التفتـيش الذى عرف بعد صدوره بالتوجيه الفنى ، وتم بعد ذلك إنشاء جهاز التفتيش ، وجاءت التطورات التى مر بها التوجيه الفنى والتفتيش خلال هذه الفترة على النحو التالى :

١- التفتيش خلال الفترة من عام ١٩٥٢ وحتى عام ١٩٧٣

اتجهت وزارة التربية والتعليم بعد ثورة يوليـو ١٩٥٢ نحـو تطبيق أساليب التربية الحديثة فأخذت تعيد النظر فى سياسـة التعلـيم وفى المناهج الدراسية وفى نظم الامتحانات وغير ذلك ممـا يحقـق الأهداف التربوية الحديثة . [٥٩]

ورغم الخطوات التى خطتها الوزارة نحو تطوير التعليم الا أن التفتيش لم يساير هذا التطوير ، وفى هذا يقول أحمـد خـاكى عـام ١٩٥٦ " يقوم الوضع الحالى للتفتيش على أسس انحدرت إلى وزارة التربية والتعليم من آثار الماضى القديم ، وعلى الرغم من التعديلات التى ادخلت على هذا النظام الا أنه لا يزال يحمل فى اطرائه كثيـرا من مخالفات الماضى ، فالفكرة مازالت تنطوى على عنصر المفاجأة ، ولازالت الأغلبية العظمى من المفتشين يعتبرون أنفسهم موكلين بتتبع أخطاء المدرسين ، وكذلك لازال اهتمام المفتش ينصب على المدرس لا التلمـيذ . [٦٠] نفس الكلام تقريباً قاله الدكتور عبد العزيز القوصى

عام ١٩٥٧ فقد كان يرى أن التفتيش مازال كما كان عليه فـــى الماضى بحث عن الأخطاء ، ومفاجأة وتحكم فى المصـــير والـــرزق ويضيف إلى ذلك " أن من عيوب التفتيش استعمال سلاح التعـــذيب والتنكيل ، وهذا لا يتم إلا من المفتش العاجز ٠٠٠ يحدث أحيانـــا أن يكون المفتش غير متمكن مما يقوم بالتفتيش عليه فينزع إلى اصطناع القدرة عن طريق إظهار السلطان وكشف العيوب والتهديـــد بالنقـــل والتشريد وإنزال العقوبة أو خفض التقرير إلى غير ذلك " ٠ (٦١)

يتضح مما ذكره بعض المسؤلين عن التفتيش أنه حتى عام ١٩٥٧ لم يتغير كثيرا عما كان عليه الوضع فى عهد الاســتقلال الجزئـــى (١٩٢٣-١٩٥٢) ، ولا نكون مغالين إذا قلنا أنه لم يتغير عما كان عليه التفتيش فـــى عهد الاحتلال (١٨٨٢ - ١٩٢٣) ولذلك عملت وزارة التربية والتعليم على تطوير التفتيش والنهوض به فعقدت لذلك مؤتمرا فى فبرايـــر عـــام ١٩٥٦ انتهى بمجموعة من التوصيات التى يجب إتباعها بالنسبة لتفتيش كل مادة من المواد الدراسية ، وقام مجموعة من الخبراء والمسئولين تحت إشراف الأستاذ الدكتور عبد العزيز القوصى المستشار الفنى للوزارة فى ذلك الوقت بإعـــداد دراسة عام ١٩٥٧ بعنوان تفتيش أم توجيه بينت الفرق بين التفتيش القـــديم والتفتيش الحديث وأهداف التفتيش الحديث وأساليب تحقيق هذه الأهداف ٠

وقد عرفت الدراسة فى البداية التفتيش فى وضعه الحديث بأنه خدمـــة تعاونية هدفها الأول دراسة الظروف التى تؤثر فى عمليتى التربية والتعلـــيم والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التى تكفل لكل تلميذ أن ينمو نموا مطرداً وفق ماتهدف إليه التربية المنشودة ٠ (٦٢)

وقد حددت الدراسة أهداف التفتيش فى معاونة المعلم على :– (٦٣)

* دراسة المنهج الذى يقوم بتدريسه بحيث يصبح المعلم قادراً على التصرف فى مختلف المواقف التعليمية بما يحقق الأهداف المنشودة .
* زيادة فهمه لخصائص نمو التلاميذ ولحاجاتهم وطرق إشباعها ووسائل مساعدتهم على حل مشكلاتهم .
* تحليل صعوبات عملية التعليم والصعوبات التى تواجه التلاميذ فى تطبيق ماتعلموه فى حياتهم .
* الوقوف على أحدث الطرق التربوية والاستفادة منها فى تدريس مادته وتشجيعه على مداومة الإطلاع على كل ما يستجد فى تخصصه .
* الإلمام بخصائص البيئة التى توجد بها مدرسته وإدراك مقوماتها والتعرف على مصادرها المادية والإنسانية والاستفادة منها .
* تكوين علاقات انسانية رشيدة مع زملائه المعلمين ورفع روحهم المعنوية حتى يعملوا على تحقيق أهداف المدرسة .
* مناقشة الأسس التى ينبغى أن يقوم عليها تقويم أعمال التلاميذ بهدف وضع الأسس التى ينبغى أن يقوم عليها هذا التقويم .

وللتغلب على المشكلات التى واجهت التفتيش فى الماضى وجعلته يقوم على عنصر المفاجأة بهدف البحث عن الأخطاء ، فقد تحددت الأسس التى يقوم عليها تقويم المفتش للمعلم وتقدير جهوده حتى يمكن تبين نواحى قوته فيدعمها وأوجه ضعفه فيعاونه على التغلب عليها وبذلك يساعد توجيه المعلمين فى : – (٦٤)

* تبصير المعلم فى جو يسوده الود والاحترام بحالته وتوجيهه نحو تحسين نفسه مع تبصيره بأساليب ذلك حتى يكون التقويم عملية إيجابية .

* عدم تركيز المفتش على نواحى الضعف وتضخيمها حتى لا تضعف روح المعلم المعنوية واستغلال نواحى القوة والعمل على تشجيعها مع العمل على معالجة نواحى الضعف ٠
* وضع الظروف المحيطة بالعملية التعليمية من حيث الإمكانيات والجو المدرسى فى الاعتبار ٠
* جعل تقويم المعلم جزء من برنامج شامل للتفتيش والتوجيه العام الذى يجب أن يكون هدفه مصلحة التلميذ الذى يعمل من أجله كل من المعلم والمفتش ٠
* الاسترشاد فى تقويم المعلم برأى المدرس الأول ورأى ناظر المدرسة حتى لا يقوم تقويم المفتش للمعلم على أساس زيارة عابرة ٠
* أن تكون أسس التقويم فى ذهن المفتش والمعلم معا عن طريق المناقشة والتفاهم المتبادل ٠
* عدم الاكتفاء فى الحكم على المعلم بنجاحه داخل الفصل فقط بل لابد أن يؤخذ فى الاعتبار أيضا مدى اشتراكه فى نشاط المدرسة وعلاقته بالتلاميذ والجو المدرسى العام وغير ذلك ٠

ولتقدير عمل المعلم وتقويمه على أسس سليمة وضعت الوزارة نموذجاً يملأه المفتش يتناول إلى جانب ما يتصل بعمل المعلم كل ما يختص بالمدرسة من أبنية وكتب وإدارة ونشاط مدرسى وجدول وحصص ٠ (٦٥)

وقد واجه التفتيش فى تحقيق أهدافه وتقويم عمل المعلم وفق الأسس السابقة عدة مشكلات يمكن أن نجملها فى :-

- صعوبات تتصل بعمل المفتش فى المنطقة (الإدارة التعليمية) أدت إليها القرارات المنظمة لعملية التفتيش واخصها القرار الوزارى رقم ٤٦١ الصادر بتاريخ ١٥/٨/١٩٥٥ الخاص بتنظيم أعمال هيئات التفتيش ومنها :- (٦٦)

* تضارب الرياسات التى يتبعها المفتش بالمنطقة (الإدارة التعليمية) فهو من ناحية التعيين والترقية للوظائف الأعلى تابع لسلطة المفتش الأول وكبير المفتشين ، ومن ناحية الإشراف الادارى كان يخضع لمدير التعليم المساعد ومدير المنطقة وهو بهذا يتعرض لما يؤدى إليه التضارب بين السلطات العليا المشرفة عليه . وتؤدى تبعية المفتش الأول للإدارة التعليمية المختصة إلى ضعف صلته بمفتشى مادته وبالتالى عدم اتصاله بالميدان والتعرف على المشكلات التى تواجه المفتشين والاشتراك معهم فى وضع الحلول المناسبة لها .
* عدم عدالة توزيع المعلمين على المفتشين بالمناطق ، ففى المناطق الكبيرة يتبع المفتش بها عدد كبير من المعلمين ، وفى المناطق الصغيرة يتبع المفتش بها عدد صغير من المعلمين ، هذا إلى جانب أن أعداد المعلمين تختلف من مادة إلى أخرى فعدد من يشرف عليهم مفتش اللغة العربية مثلا تختلف عن عدد من يشرف عليهم مفتش اللغة الفرنسية فى نفس المنطقة .
* إرهاق المفتش وبعده عن وظيفته الأصلية فى الإشراف الفنى على مادته نتيجة لما يكلف به من أعمال إدارية أشار إليها وزير التربية والتعليم فى ذلك الوقت ، كمال الدين حسين الذى قال فى كلمته أمام مؤتمر هيئات التفتيش (فبراير ١٩٥٦) " معظم وقت المفتشين يبذل فى التنقلات والترقيات والاهتمام بكتابة تقارير يندر أن ترى طريقها إلى التنفيذ العملى رغم ما يبذل فى إعدادها من جهد ووقت ، وهكذا

يضيع جانب كبير من وقت المفتشين وجهدهم فيما لا يعود على التلاميذ أو المعلمين بما يمكن أن يفيدهم به المفتشين لو تفرغوا لصميم عملهم. (٦٧) وهكذا يضيع وقت المفتش فى إنجاز الإعمال الإدارية التى تطغى على عمله الفنى الذى هو الأساس فى عملية التفتيش ·

* يكلف المفتش عادة بزيارة ٤٠ مدرسة أو ١٠٠ مدرس فى المتوسط ، والمفروض أن يفتشها جميعا مرتين على الأقل فى السنة بهدف التعرف وبدقة على مدى التقدم الذى أحرزه كل من معلمى مادته فى كل مدرسة من خلال الوقوف على مدى تقدم تلاميذه والتعرف على أوضاع المدرسة وسير العمل بها · وحتى يكون تقديره لكل معلم وللمدرسة صائبا يجب أن تعطى لزيارته للمعلم وللمدرسة الوقت الكافى ، ولكن كثيرا ما تختلف زيارة المفتش للمدرسة طولا وقصرا باختلاف نوع البلدة التى بها المدرسة (قرية أو مدينة) واختلاف مواعيد القطارات ، وتمتع البلدة بوسائل المواصلات أو عدم وجود هذه الوسائل فيها · (٦٨)

وقد كتب المفتشون بمنطقتى (مديريتى) المنصورة ودمياط – كما ذكر أحمد خاكى – للوزير فى فبراير عام ١٩٥٦ مذكرة عددوا فيها متاعبهم وقد اثبتوها كمايلى :- (٦٩)

١- متاعب المواصلات ·
٢- متاعب الاستراحات ·
٣- كثرة المدارس المكلفون بالتفتيش عليها ·
٤- صورة التقرير الذى تفرضه الوزارة على المفتشين ·

٥- التفتيش أيام الجمع .
٦- كتابة التقارير الفنية .

وأعطى الاستاذ أحمد خاكى لبيان هذه المتاعب صورة تضـمنت مـا ذكره له المفتشون ومنها أنهم يضطرون لركوب سـيارات عموميـة غيـر منتظمة أو الجلوس إلىَ جانب المواشى فى قطارات الدلتا ، وأن اسـتراحات المفتشين قذرة غير معتنى بها ، وأن كثرة المدارس وسوء حال المواصلات لا تسمح للمفـتش أن يزور المدرسة الا مرة واحدة يمر عليها مراً سـريعاً لايفى بالغرض المطلوب ، ولا يرضى ضمير المعلم .(٧٠)

<u>**٢- الفترة من عام ١٩٧٣ وحتى الوقت الحالى :-**</u>

أمام السلبيات المتعددة التى واجهت التفتيش فى الفترة السـابقة أخذت مصر فى بداية عقد السبعينيات من القرن الماضـى بمفهـوم التوجيه الفنى الذى اتسع بحيث أصبح يشمل التوجيـه والإرشـاد لا تصيد الأخطاء ولذلك عرفه القرار الوزارى رقم ١٨٠ الصادر فـى أول أغسطس عام ١٩٧٣ بأنه نوع من القيادة والإشراف التعاونى من أفراد أكثر خبرة ودراية إلى زملاء فى حاجة إلى معاونـة وتوجيـه لرفع مستوى أدائهم وتبصيرهم وتوجيه جهودهم إلى الاتجاه السـليم والأخذ بأيديهم وتقديم مختلف المساعدات الممكنة لهم بقصد اسـتغلال الامكانات المتاحة أفضل استغلال لتحقيق أكبر قدر من العائد التربوى المطلوب . (٧١)

والتوجيه بهذا المفهوم جزء من العملية التربوية باعتباره خدمة تعاونية ترتكز على العمل الذى يقوم به القيادات الفنية والإدارية والموجهون بأسلوب ديمقراطى يعتمد على التعاون بين الموجهين والمعلمين والقائمين على أمـــر التعليم فى المدرسة ومعاونتهم على الأداء بطريقـــة أفضـــل وعلـــى تنميـــة المعلمين مهنيا وعمليا بهدف تطوير العملية التعليمية والتربوية مـــن حيـــث البرامج وطرق التدريس وتحسين العملية التعليمية وتوجيه التلاميذ واستثمار امكاناتهم وتقديم كل ما من شأنه مساعدتهم على تحقيق أقصى نمو ممكن ٠

ويعتمد التوجيه لتحقيق أهداف العملية التعليمية – كما جـــاء بـــالقرار الوزارى رقم ١٨٠ لسنة ١٩٧٣ – على قيادات ادارية وأخرى فنية علـــى النحو التالى : [٧١]

بالنسبة للقيادات الإدارية فهى تختص أساساً بتوجيه العملية التعليمية ككل وربط عناصرها وتوفير الجو الملائم لزيادة فاعليتها واستغلال جميـــع الامكانات المتاحة وتوظيفها والإفادة منها تحقيقا لأهـــداف التربيـــة بعامـــة والمرحلة أو نوع التعليم بخاصة وهذه القيادات على مستويين :-

- المستوى المركزى ويتدرج من وكيل الوزارة المختص إلـــى المـــدير العام للمرحلة ثم أجهزة كل غدارة ٠

- المستوى المحلى ويتدرج من مدير المديرية أو الإدارة التعليميـــة إلـــى وكـــيل المديرية ثم إلى مدير المرحلة ثـــم مـــدير المدرســـة فوكيـــل المدرسة ٠

ويعتمد التوجيه الفنى بالنسبة للأمور الفنية الخاصة بالمواد الدراسية والأنشطة على قيادات فنية تختص أساسا بتوجيه المادة الدراسية والإشراف عليها بهدف رفع مستوى هيئات تدريسها فى اتجاه الأهداف العامة للتربية والأهداف الخاصة بالمرحلة والمادة مع المشاركة فى توجيه العملية التعليمية ككل وهذه القيادات على مستويين :-

- المستوى المركزى ويتدرج من مستشار المادة إلى الموجهين العامين ٠
- المستوى المحلى ويتدرج من الموجه الأول إلى الموجه (موجه المادة فى مراحل التعليم وموجه القسم) والمدرس الأول ٠

ويهدف التوجيه الذى يتولاه القيادات الدارية والفنية كما حدده القرار الوزارى رقم ١٨٠ لسنة ١٩٧٣ إلى : [٧٢]

- متابعة القائمين بالتدريس أو التوجيه أو الأشراف فى مواقعهم ضمانا لحسن استغلال الامكانات المتاحة وتوظيف الجهود فى الاتجاه السليم بقصد تحقيق النمو المطلوب للتلاميذ ٠
- توجيه القائمين بالتدريس أو التوجيه أو الإشراف بقصد رفع مستوى أدائهم واستغلال امكاناتهم وامكانات مدارسهم والإدارات التعليمية التى يعملون بها على أحسن صورة ٠
- تقويم التلاميذ والمعلمين والموجهين والمشرفين فى ضوء معايير محددة لتحديد نواحى القوة والامتياز فيهم ومواطن الضعف والقصور واقتراح سبل العلاج لتحسين الأداء وتطويره ٠
- تقويم الخطة والمناهج والكتب والمعينات والأنشطة فى أثناء توظيفها للإفادة منها وزيادة العائد ٠

وحتى يؤدى التوجيه الفنى للمواد الدراسية والأنشطة التربوية أهدافه بالنسبة للمعلمين والتلاميذ فإن عملية التوجيه يجب أن تعتمد على : [٧٣]

١- **التوجيه التصحيحى :** ويعمل الموجه من خلاله على اكتشاف الاخطاء التى قد تواجه الممارسات التربوية والتعليمية ومحاولة التغلب عليها ، وهنا لا يقف دور الموجه عند كشف الأخطاء بل يتعدى ذلك إلى علاجها ·

٢- **التوجيه الوقائى :** ويعمل الموجه من خلاله على مساعدة المعلمين على التكيف مع المواقف التعليمية ، وهو بخبرته يستطيع التنبؤ بما يمكن أن يقابلهم من معوقات ويعاونهم على مواجهتها ·

٣- **التوجيه البنائى والابداعى :** ويعتمد على ابتكار الموجه لأفكار جديدة وطرق مستحدثة تسهم فى تطوير العملية التعليمية والتربوية وتحسين عملية التعليم والتعلم والمواقف المرتبطة بها ·

وحتى يلم الموجه بظروف المعلمين فى كل مدرسة ويتعرف على الأوضاع المحيطة بالعملية التعليمية داخل المدارس وخارجها فقد تقرر أن تتم عملية التوجيه من خلال ثلاث زيارات يقوم بها الموجه لكل مدرسة تتم قبل بدء العام الدراسى وفى بدايته وأثناءه على النحو التالى : [٧٤]

- التوجيه قبل بدء العام الدراسى وفى هذه الزيارة يلتقى الموجه بالمعلمين القدامى والجدد للتعرف عليهم وتدارس المشكلات التى واجهت المعلمين خلال العام الدراسى السابق وأسلوب تلافيها ، ودراسة ما يستجد فى المناهج والكتب المدرسية وتوضيح الأسباب التى أدت إلى تعديلها وتطويرها وأهمية هذا التعديل وإثره فى العملية التعليمية ·

- التوجيه فى بداية العام الدراسى وفى هذه الزيارة يهتم الموجه بمناقشة المعلمين فى أساليب التدريس المناسبة لكل مقرر دراسى والوسائل التعليمية المناسبة لتدريسها وطرق إنتاجها باستخدام خامات من البيئة المحلية كلما كان ذلك ممكنا .

- التوجيه أثناء العام الدراسى ، وفى هذه المرة يجب أن يهتم الموجه بزيارة المعلمين فى الفصول للتعرف على مستوى تلاميذهم ومدى تقدمهم ومدى تفاعل الطلاب معهم ، ومدى إقبالهم على الدرس ، ويجب على الموجه خلال هذه الزيارة أن يعمل على تأكيد النواحى الايجابية التى يتميز بها المعلم فى عمله ويعمل على معالجة السلبيات متبعا أسلوب النصح والإرشاد .

وللاستفادة من التوجيه الفنى فى تطوير العملية التعليمية بصفة عامة والمناهج الدراسية بصفة خاصة فقد شكلت الوزارة مجلس مستشارى المواد الدراسية بموجب القرار الوزارى رقم ١٣٨ لسنة ١٩٧٨ من وزير التربية والتعليم رئيساً وعضوية نائب الوزير (حتى نوفمبر عام ١٩٨٣) ووكلاء الوزارة (رؤساء القطاعات والإدارات المركزية اعتبارا من ١٩٨٢) ومستشارو المواد الدراسية ومستشارو التعليم الفنى ويدخل ضمن اختصاصاته :- (٧٥)

- دراسة ما يكشف عنه التوجيه الفنى والمتابعة والتطبيق المبدائى للمواد الدراسية سواء بالنسبة للمناهج أو الكتب أو طرق التدريس أو الوسائل التعليمية وأساليب التقويم .

- دراسة المقترحات التى أسفرت عن عملية التوجيه الفنـــى والمتابعـــة والخاصة بتعديل أو تطوير المناهج والمواد الدراسية بهـــدف تحقيـــق الربط والتكامل أفقيا فى كل مادة للمرحلة الواحدة وراسيا بين المراحل والنوعيات المختلفة وإدخال التحسينات اللازمة لرفع مستواها ٠
- اقتراح تعديل وتطوير ما يتصل بالعملية التعليمية ٠
- القيام بالتجارب الرائدة فى المادة للوصول إلى تحسين العملية التعليمية وتطويرها ٠
- القيام بأعباء التدريب فى مختلف مستوياته وأنواعـــه مـــع الأجهـــزة المختصة به ٠

وقد تحددت أهداف التوجيه الذى يقوم به الموجهون الفنيـــون للمـــواد الدراسية والأنشطة التربوية فى معاونة المعلمين على القيام بدورهم التربوى والتعليمى فى المدرسة والبيئة المحلية ومساعدتهم على النمو المهنى ٠

ويمكن أن نعرض أهداف التوجيه الفنـــى كمـــا حـــددتها الدراســـات التربوية التى صدرت بعد عام ١٩٧٣ فى الاتى :- (٧٦)

- معاونة المعلمين على الوقوف على أفضل طرق التدريس والاســـتفادة منها فى تدريس المواد الدراسية التى يقومون بتدريسها وبذلك يستطيع المعلمون تعديل وتطوير طرق تدريسهم بما يساعد على تحسين طرق ادائهم ٠
- توجيه المعلمين نحو مداومة الإطلاع على مـــا يصـــدر فـــى مجـــال تخصصهم وتشجعهم على إجراء تجارب جديدة وعلى الاشتراك فـــى الحلقات الدراسية والمؤتمرات التربوية مما يساعد على تنميتهم مهنياً وعلميا نموا ذاتيا يساعد على تحسين مستوى أدائهم وعلى النهـــوض

بمهنة التدريس .

- التعرف على المعلم شخصيا ومهنيا والكشف عن حاجاته والعمل على تلبيتها بهدف تكوين علاقات إنسانية بين الموجه والمعلمين بما يساعد على الثقة بالنفس لدى المعلمين ويغرس فيهم الطموح والحماس وقوة الإرادة وغيرها من الصفات التى تضاعف من مستوى أدائهم ، وبذلك ترتفع روحهم المعنوية ويعملون متحمسين للارتقاء بمستوى تلاميذهم .
- معاونة المعلمين على التعرف على مصادر البيئة المحلية كالخامات والأماكن التاريخية والمراكز الصناعية والمتاحف والحدائق وغيرها والاستفادة منها فى العملية التعليمية .
- تقويم أعمال التلاميذ على أن يتم ذلك وفق أسس يتفق عليها المعلم والموجه حتى يتعرف المعلم على نواحى قوته فيدعمها ونواحى ضعفه فيعالجها من أجل صالحه وصالح مدرسته وتلاميذه .
- توجيه المعلمين نحو دراسة وتحليل المناهج والكتب المدرسية بهدف نقدها واقتراح أساليب تحسينها .
- تدريب المعلمين على ابتكار الوسائل المعينة فى التدريس واستغلال خامات البيئة المحلية فى إعدادها .
- مساعدة المعلمين فى وضع البرامج وأساليب النشاط التربوى ووضع الخطة السليمة القائمة على أسس علمية على أن تكون مناسبة للموقف التعليمى الذى توضع من اجله .
- المعاونة فى تنفيذ الخطط الموضوعة وتقويم العملية التعليمية تقويما سليما على أسس صحيحة .
- معاونة المعلمين على تقدير الظروف وتحمل المسئوليات وتشجيع الأعمال البناءة والناجحة والجهود الموفقة .

وحتى تكتمل الصورة وتتحقق أهداف التوجيه الفنى السابقة فقد حددت وزارة التربية والتعليم اختصاصات الموجهين العامين للمواد الدراسية والأنشطة التربوية على المستويين المركزى والمحلى بموجب القرار الوزارى رقم ٤٣ لسنة ١٩٩٠ (٧٧) . وحددت بموجب القرار الوزارى رقم ٤٧٥ لسنة ١٩٩٥ المقصود بأعضاء التوجيه الفنى فحصرتهم فى شاغلى وظائف موجه أو موجه أول أو موجه عام فى المراحل التعليمية المختلفة سواء للمواد الدراسية أو الأنشطة . (٧٨)

وبذلك وبموجب القرارات الوزارية السابقة فقد قصرت وزارة التربية والتعليم التوجيه الفنى على توجيه المواد الدراسية والأنشطة التربوية ، وحصرت مهام أعضاء التوجيه الأساسية فى النهوض بالعملية التعليمية والتربوية بكافة جوانبها من خلال الاهتمام بعملية التدريس وتقويم أعمال التلاميذ وتوجيه المعلمين .

٣- <u>إنشاء جهاز التفتيش :-</u>

اتجهت وزارة التربية والتعليم من ناحية أخرى إلى إنشاء إدارة مركزية لشئون المتابعة يعمل أعضاؤها فى المدارس جنباً إلى جنب مع الموجهين الفنيين ، وقد تم إنشاؤها فعلا بموجب قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ٢٢٨ لسنة ٢٠٠١ (٧٩) وتعدل اسمها بموجب قرار وزير التربية والتعليم رقم ٢٦٤ لسنة ٢٠٠١ **إلى الإدارة المركزية لشئون جهاز التفتيش** (٨٠) .

وكان الهدف الاساسى من إنشاء هذه الإدارة المركزية هو أحداث نقلة نوعية فى إدارة الأداء المدرسى للدخول فى مجتمع المعرفة من خلال تفعيل اللامركزية وتحسين وتطوير الأداء المدرسى على أساس أن تكون المدرسة منطلقا أساسيا لعمليات التطوير ، والتحول من التعليم إلى التعلم وتنمية القدرات الذاتية للطلاب .(٨١)

وحتى يحقق جهاز التفتيش أهدافه الأساسية فإنه يدخل ضمن اختصاصاته : -(٨٢)

- إزالة السلبيات والمخالفات وتعظيم الايجابيات ونقل الخبرات – بعيدا عن تصعيد الأخطاء – وذلك من خلال الشفافية والمكاشفة مع المدارس التى يتم متابعتها .
- تفعيل الشراكة مع المديريات والإدارات التعليمية حتى تقوم بدورها فى إزالة المعوقات ، ومساندة عمليات التطوير بالمدارس التابعة لها وتفعيل دور المشاركة المجتمعية المتمثلة فى تعاملات المدرسة مع مجلس الآباء والأمناء ، والمجتمع المدنى ، والمنظمات غير الحكومية ، ورجال الأعمال ، ورابطة الخريجين فى دعم ومساندة العملية التعليمية .
- التعاون مع المتابعات المحلية – على مستوى الإدارة والمديرية – فى متابعة الأداء المدرسى فى كافة المجالات ومنها .
  * نظام الإدارة المدرسية ودور مدير المدرسة فى ادارتها .
  * الانضباط المدرسى للعاملين والطلاب .

* جدية الاداء داخل الفصل ·
* كفاءة وفاعلية العماية التعليمية ·
* الأنشطة التربوية والعملية ·
* نظافة المدرسة (من الداخل والخارج) ·
* صيانة المبنى المدرسى وسلامته ·
* سلامة وصلاحية الأثاث المدرسى ·
* اكتشاف ورعاية وتنمية المواهب ·
* رعاية بطيىء التعلم ·
* رعاية ذوى الاحتياجات الخاصة ·
* التأكد من وجود نظام معلومات بالمدرسة يشمل الجوانب الإحصائية والإدارية والمالية ·
* التأكد من وجود وحدة تدريبية بالمدرسة والتحقق من مدى فاعليتها ·
* تعظيم الاستفادة من وسائل التكنولوجيا الحديثة فى المدرسة ·

قائمة المراجع

١- أحمد إسماعيل حجى : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية . القاهرة ، دار الفكر العربى ، ٢٠٠٠ . ص ٣١٢ .

٢،٣- أحمد عزت عبد الكريم . تاريخ التعليم فى عصر محمد على . القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٣٨ . ص ٨٢ ، ص ٨٣ ، ص ٦٤٨ .

٤- عوض توفيق عوض . وثائق التعليم فى عصر محمد على . فى : مجلة التربية والتعليم ، ع ٢٩ (صيف ٢٠٠٢) . ص ٤٣ ، ص ٤٤ .

٥- أحمد عزت عبد الكريم . تاريخ التعليم فى عصر محمد على . مرجع سابق ص ٨٤ ، ص ١٠٠ ، ص ١٠٣ ، ص ١٠٤ .

٦- فتحى درويش عشيبه . دراسة تقويمية لدور موجه الرياضيات بالمرحلة الثانوية فى محافظتى الإسكندرية والبحيرة . رسالة ماجستير قدمت لكلية التربية جامعة الاسكندرية عام ١٩٨٩ . ص ١٢ .

٧- أحمد عزت عبد الكريم . تاريخ التعليم فى عصر محمد على. مرجع سابق ص ١٠١ .

٨- وثائق التعليم فى عصر محمد على بيان ترتيب وتنظيم مدارس المبتدئين . فى : مجلة التربية والتعليم ، ع ٢٩ (صيف ٢٠٠٣) ص ٦٨ .

٩- أحمد اسماعيل حجى . مرجع سابق ص ٣١٢ .

١٠- تقرير حافـــظ إسماعـيل أفندى عن تفتيـش مكاتب الغربية (قرارات شورى المدارس بشأنه فى : مجلة التربية والتعليم ع ٢٩ (صيف ٢٠٠٢) ص ص ١٠٧ -١١٢ ٠

١١،١٢- أحمد عزت عبد الكريم ٠ تاريخ التعليم فى عصر محمد على ٠ مرجع سابق ص ١١٦ ، ص ١١٧ ٠

١٣- المرجع السابق ص ٦٣١ ٠

١٤،١٥- أحمد عزت عبد الكريم ٠ تاريخ التعليم فى مصر من نهاية حكم محمد على إلى أوائل حكم توفيق ١٨٤٨ – ١٨٨٢ ج١ عصر عباس الأول وسـعيد (١٨٤٨-١٨٦٣) ٠ القـاهرة ، وزارة المعارف العمومية ، ١٩٤٥ ٠ ص ص ٥-٨ ٠

١٦،١٧- عوض توفيق عوض ٠ من وثائق التعليم فى عصر اسماعيل ٠ الوثائق فى ضوء الظروف التى احاطت بصـدورها ٠ فـى : مجلة التربية والتعليم ع ٣٧، ٣٨ (صيف/خريف ٢٠٠٥) ص ٤٨،٤٩ ٠

١٨- أحمد عزت عبد الكريم ٠ تاريخ التعليم فى مصر من نهاية حكم محمد على ح١ ٠ مرجع سابق ص ١٧٦ ٠

١٩- محمد شفيق غربال ، خبير سويسرى فى خدمة التعليم فى عهد إسماعيل ف ، ادوار دور بك ، فى : مجلة التربية الحديثة (أبريل ١٩٣٧) ص ٣٧٧ ،

٢٠،٢١- يعقوب ارتين ، القول التام فى التعليم العام ، ترجمة على بهجت ، القاهرة ، المطبعة الأميرية ، ١٨٧٤ ، ص ١١٢ ،

٢٢- أحمد عزت عبد الكريم ، تاريخ التعليم فى مصر من نهاية حكم محمد على ح١ ، مرجع سابق ، ص ٥٧٨ ،

٢٣- أحمد عزت عبد الكريم ، المرجع السابق صفحات متفرقة ، وأيضا محمد شفيق غربال ، خبير سويسرى، مرجع سابق ، ص ٣٧٩ ، ص ٣٨١ ،

٢٤،٢٥- يعقوب ارتين ، القول التام ، مرجع سابق ، ص ١١٣ ،

٢٦- عوض توفيق عوض ، مائة وستون عاما من التعليم فى مصر ، وزراء التعليم وأبرز إنجازاتهم ١٨٣٧ -١٩٩٧ ، ط٢ ، القاهرة ، وزارة التربية والتعليم ، ٢٠٠٣ ، ص ٨٨ ،

٢٧- أمين سامى ، التعليم فى مصر فى سنتى ١٩١٤ ، ١٩١٥ ، القاهرة ، مطبعة المعارف ، ١٩١٧ ، ص ٢٤٧ ، ص ٥٤ ،

٢٨- محمد شفيق غربال ٠ تقديم كتاب أحمد عزت عبد الكـريم ٠ تاريخ التعليم فى مصر من نهاية حكم محمد على إلى أوائل حكم توفيق (١٨٤٨- ١٨٨٢) ح١ (عصر عباس الأول وسعـــيد ١٨٤٨-١٨٦٣) ٠ القاهرة ، وزارة المعـارف العمومية ، ١٩٤٣ ٠ ص (ن ، س) ٠

٢٩- محمد خليفة بركات وآخرون ٠ دراسات فى جهاز التفتـيش الفنى ٠ القاهرة ، ادارة البحـوث الفنيـة والمشـروعات ، وزارة التربية والتعليم ، ١٩٥٨ ٠ ص ١ ٠

٣٠،٣١،٣٢- لائحة اختصاص مجلس المعارف والمفتشين ونظار المدارس صادرة فى غرة رجب سنة ١٣٠٠ هـــ (٨ مـايو سـنة ١٨٨٣) ٠ فى : أمـين سامى ٠ مرجع سـابق ص ٤٧ ، ص ٤٨ ٠

٣٣- مسعد دياب ٠ الاشراف الفنى فى التربية والتعليم ، مفهومه ـ أسسه أساليب ٠ القاهرة دار النهضة العربية ، ١٩٦٣ ٠ ص ص ٣٣-٣٥ ٠
وأيضا : أحمد اسماعيل حجى ٠ مرجع سابق ص ٣١٢ ٠

٣٤- أمين سامى ٠ مرجع سابق ٠ ص ٥٥ ٠

٣٥- عوض توفيق • تطور نظم وأساليب الإدارة التعليمية من ١٨٨٢ وحتى وقتنا الحاضر ، دراسة توثيقية • القاهرة المركز القومى للبحوث التربوية ، ١٩٨٥ ص ٢٠ •
وأيضا عباس محمود العقاد • سعد زغلول سيره وتحية • القاهرة ، مطبعة حجازى ، ١٩٣٦ • ص ٩٧ •

٣٦،٣٧،٣٨- عبد الحميد فهمى مطر • التعليم والمتعطلون فى مصر • الإسكندرية ، مطبعة مدرسة محمد على الصناعية ، ١٩٣٩ ص ١٨ ، ص ١٩ •

٣٩،٤٠- رسائل مصرى لسياسى انجليزى كبير فى سنة ١٩٠٥ • القاهرة ، حزب الإصلاح الدستورى ، ١٩٠٨• ص ١١٢ •

٤١- عوض توفيق •تطور نظم وأساليب الإدارة • مرجع سابق ص ٢١ •

٤٢- عباس محمود العقاد • مرجع سابق ص ١٢٢ •

٤٣- عليه على فرج • دراسة مقارنة فى إعداد معلم المرحلة الابتدائية فى مصر وانجلترا وأمريكا ، رسالة ماجستير قدمت لكلية التربية جامعة عين شمس عام ١٩٦٢ • ص ١٠٦ •

٤٤- سعيد اسماعيل على • قضايا التعليم فى عهد الاحتلال • القاهرة عالم الكتب ، ١٩٧٤ • ص ٢٣١ •

٤٥،٤٦- محمد سامى عاشور • نظام التفتيش الحالى وأثرة فى سير التعليم • فى : بحوث وقرارات مؤتمر أساليب التربية الحديثة (القاهرة ، فبراير ١٩٤٥) • القاهرة ، رابطة خريجى معهد التربية ، ١٩٤٥ • ص ١٣٩ ، ص ١٤٠ •

٤٧- حمدى لطفى • مأساة عبد الحكيم عامر • القاهرة ، دار الهلال ، ١٩٨٠ (كتاب الهلال ٣٥٤) ص ٢٣ •

٤٨- عبد الحميد فهمى مطر • مرجع سابق ص ٥٠ •

٤٩- عبد الصبور مرزوق • فوضى التعليم فى مصر • القاهرة ، المطبعة المنيرية ، ١٩٥١ • ص ٢٨ ، ص ٢٩ •

٥٠- عبد الحميد فهمى مطر • مرجع سابق • ص ٥٠ •

٥١- عبد التواب عبد الحميد قمح • التفتيش وإثره فى تطبيق أساليب التربية الحديثة • فى • بحوث وقرارات مؤتمر أساليب التربية الحديثة • مرجع سابق ص ١٤٦ •
وأيضا عبد الحميد فهمى مطر • مرجع سابق • ص ٥٣ •

٥٢- تقرير اللجنة الفنية الثانية عن موضوع مدى حرية المدرسة فى تطبيق الأساليب الصحيحة فى التربية • فى : بحوث مؤتمر أساليب التربية الحديثة • مرجع سابق • ص ١٠١ ، ص ١٠٢ •

٥٣- رضوان محمد جاب الله ، تاريخ التعليم العام فى مصـــر ١٩٢٢ – ١٩٥٣ ، رسالة دكتوراه قدمت لكلية الآداب جامعة عين شـــمس عام ١٩٩١ ، ص ١٨٩ .

٥٤- أحـــمد عبد السلام الكردانى ، التفتيش كما هو وكمـــا يجــب أن يكون ، فى : بحوث وقرارات مؤتمر أساليب التربية الحديثـــة ، مرجع سابق ص ص ١٣٣ – ١٣٥ .

٥٥- عليه على فرج ، مرجع سابق ، ص ١٠٦ .

٥٦- عوض توفيق ، تطور نظم وأساليب الإدارة ، مرجع سابق ، ص ٦٧ .

٥٧،٥٨- عليه على فرج ، مرجع سابق ، ص ١٠٦ .

٥٩- التفتيش بين القديم والحديث ، فى : تفتيش أم توجيه ، القاهرة ، وزارة التربية والتعليم ١٩٥٧ ، ص ١ .

٦٠- أحمد خاكى ، بحث من التوجيه والتقويم ووســـائلهما ، فـــى : مؤتمر هيئات التفتـــيش ، فبرايـــر عـــام ١٩٥٦ ، مجموعـــة المحاضرات والتوصيات ، القاهرة ، إدارة التـــدريب ، وزارة التربية والتعليم ، ١٩٥٦ ، ص ١٠ .

٦١- عبد العزيز القوصى ، تقديم كتاب تفتيش أم توجيه ، فى : تفتيش أم توجيه ، مرجع سابق ، ص ، ج ، ص ، د ،

٦٢،٦٣- التفتيش بين القديم والحديث ، فى : تفتيش أم توجيه ، مرجع سابق ص ص ٢-٥ ،

٦٤- تقويم عمل المدرس ، فى : تفتيش أم توجيه ، مرجع سابق ، ص ١١ ، ص ١٢ ،

٦٥- أحمد خاكى ، بحث فى التوجيه والتقويم ووسائلها ، فى : مرجع سابق ص ١١ ،

٦٦- محمد خليفة بركات وآخرون ، دراسات فى جهاز التفتيش الفنى ، مرجع سابق ، ص ٢٠ ،

٦٧- كمال الدين حسين ، كلمة سيادته أمام مؤتمر هيئات التفتيش (فبراير عام ١٩٥٦) ، فى : وزارة التربية والتعليم ، مجموعة المحاضرات والتوصيات ، القاهرة ، ١٩٥٦ ، ص ٤ ،

٦٨،٦٩،٧٠- أحمد خاكى ، مرجع سابق ، ص ص ١١-١٤ ،

٧١،٧٢- القرار الوزارى رقم ١٨٠ بتاريخ ١٩٧٣/٨/١ بشأن دليل التوجيه الفنى للعملية التعليمية ،

٧٣- أحمد إسماعـيل حجى ٠ مرجع سابق ٠ ص ٣١٤ ، ص ٣١٥ ٠

٧٤- حامد أنور محمد الديب ٠ تقويم اسلوب التوجيـه الفنـى لمعلمـى التربيـة الرياضية بدور المعلمين فى جمهورية مصر العربيـة ٠ رسالة ماجستير قدمت لكلية التربية الرياضية بجامعة الزقازيق عام ١٩٨٧ ٠ ص ٧ ٠

٧٥- القرار الوزارى رقم ١٣٨ لسنة ١٩٧٨ بتشكيل مجلس مستشـارى المواد الدراسية واختصاصاته ٠

٧٦- محمد حامد الافندى – الإشراف التربوى ٠ ط٢ ٠ القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٧٦ ص ٨ ٠
وأيضا : محمد سليمان شـعلان وآخـرون ٠ الإدارة المدرسـية والإشراف الفنى ٠ القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٨٧ ص ٦٠ ، ص ٦١ ٠
وأيضا حامد أنور محمد الديب ٠ مرجع سابق ص ٧ ٠

٧٧- القرار الوزارى رقم ١٤٣ فى ١٩٩٠/٥/٥ بشأن التوجيـه العـام المحلى والمركزى للمواد الدراسية ٠

٧٨- القرار الوزارى رقم ٤٧٥ فى ١٩٩٦/١٢/١٦ بشأن حوافز أعضاء التوجيه الفنى ٠

٧٩- قرار رئيس الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة رقم ٢٢٨ لسنة ٢٠٠١ ·

٨٠- القرار الوزارى رقم ٢٦٤ فى ٢٠٠١/١٢/٢ بتعـديل مسـمى الإدارة المركزية لشئون المتابعة ·

٨١،٨٢- جهاز التفتيش · الرؤية والرسالة · القاهرة ، ٢٠٠٦ ·

الفصل الثالث

دور أجهزة التوجيه والمتابعة فى تحسين جودة التعليم (*)

مقدمة

إن التعليم هو أهم مخصبات التنميـــة البشـــرية المســـتدامة (تشـــمل المخصبات الأخرى الصحة – التغذية السليمة – البيئـــة النظيفـــة – العمـــل الحرية السياسية الاجتماعية) ذلك لأن التعليم يؤثر تأثيراً مباشراً على جميع مكونات التنمية ، بل ان كفاءة الاستثمار فى أى قطاع من قطاعات التنميـــة تعتمد على كفاءة الاستثمار فى قطاع التعليم . [١]

وهو ما أكدته تقارير التنمية البشرية :–
أن التعليم الجيد فى حد ذاته قيمة ، وهو أيضا أداة ، فمن حيث هو قيمـــة ، فإنه يعمل على تطوير الشخصية الإنسانية والقـــدرة علـــى التعلـــيم الـــذاتى والموضـــوعية والتسامح والاستعداد للمشاركة فى كافـــة جوانـــب التنميـــة البشرية ، وهو أداة ووسيلة قوية لتحقيق وتدعيم النمو الاقتصادى والحد من الفقر وتعزيز التكافؤ . [٢]

(*) إعداد : د/ كمال مغيث ، د/ أحمدد العروسى الباحثان بالمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية

أن أى نظام تعليمى جزء من المجتمع الذى يعمل فيـــه ويـــؤثر فيـــه ويتأثر به ، لذلك فإن أى تحولات تتم فى النظام التعليمى لابد أنها تؤثر فـــى بيئة المجتمع ، إلا أن الأهم والذى ثبت تاريخياً هو أن أى تحولات تربويـــة خاصة تلك التحولات الكبرى كانت نتاج ودلالة على تحولات اجتماعية ، كما أن أعظم التغيرات البنائية التى أخذت مكانها فى الاقتصاد كانت مصـــحوبة بتنمية وتطوير للمستويين العلمى والتكنولوجى للمجتمع ، ذلك الذى أخذ يلعب دوراً كبيراً ، تنمية قطاعات جديدة للاقتصاد ، وهو ما يشير إلى أن تحقيـــق نظام تربوى جيد يعتبر الشـــرط الضـــرورى والأساســـى لتحقيـــق التغيـــر الاجتماعى وهو ما أكدته تجربة أوروبا إبان ثورتها الصناعية ٠

هذه الحقائق تؤكد أن هناك ارتباطاً بين المجتمع والنظـــام التعليميـــى الذى يوجد فيه ، وأن هذه العلاقة الجدلية فى التعليم تنفى المقولة السائدة بأن التربية وعملياتها التعليمية هى تابع لتغيرات مجتمعية ، فالتعليم وفـــق هـــذه العلاقة الجدلية ليس مجرد مرآة عاكسة لما يحدث فى المجتمع من تغيرات ، وإنما بالإضافة إلى ذلك ، فإنه يتناقض معه وينتقده ويحاوره ، وأحياناً يسهم أسهاما فعالاً فى تغييره ، كما أن بيئة المجتمع تحدد بدرجـــة كبيـــرة بنيـــة وأهداف وتفاعلات ونتائج النظام التعليمى ٠ (٣)

ومادامت التنمية البشرية تعرف بأنها " عملية توسيع نطاق الاختيارات أمام الأفراد " ومادامت اهتماماتها الرئيسه هى البشر وتنميتهم ، فمن المنطقى أن يقوم تقييم أداء النظام التعليمى فى مصر من وجهـــة نظـــر اســـتراتيجية التنمية البشرية ، والتى تتألف من الدعائم التالية ٠ (٤)

أ - بناء القدرات وتعزيز وتوسيع التنمية المستدامة لكفالة أفضل استخدام لتلك القدرات وتطويرها المستمر .

ب- توزيع ثمار التنمية على نحو أكثر تكافؤ .

ج- إضفاء الديمقراطية على عملية اتخاذ القرار ، حتى يقبل الناس على المشاركة على نطاق واسع .

ولترجمة سياسات التنمية البشرية إلى أعمال فعالة ومستديمة ، وتحقيق إنجازات أرقى فى كافة مجالات الحياة الإنسانية ، فقد تبنت المؤسسة التعليمية استراتيجية للتعليم من أجل المستقبل تتمثل محاورها فى الآتى:- (٥)

١- بناء مجتمع نشط ومتحرك وواثق من نفسه :

وذلك بتثبيت متطلبات التكامل الاجتماعى التى تتسم بالتضامن والترابط والثقافة المشتركة المستندة إلى القيم المتعارف عليها ، مع إتاحة المجال الضرورى للتنوع والحوار الذى يضمن توازن المصالح .

٢- تعزيز العدالة الاجتماعية :

ذلك عن طريق إتاحة فرص التعليم والحق فى القبول بجميع مؤسسات التعليم ، وبذلك يعتمد الحراك الاجتماعى على الكفاءة وليس على الأسرة أوالثراء أو النفوذ .

٣- تحسين إنتاجية الفرد :

من خلال تزويده بالمعرفة والمهارات والقدرة على حل المشكلات التى تلزم للعمل بكفاءة ، وفاعلية ورفع مستوى الإنتاجية مع استخدام التكنولوجيا المناسبة .

٤- تطوير طريقة ديمقراطية للحياة :

تشمل مختلف جوانب الديمقراطية من منطلق حرية الفكـر والتعبيـر والمشاركة والتنظيم والعمل ٠

٥- دعم دور مصر فى العالم العربى والعالم الخارجى :

عن طريق تأكيد دور مصر الريادى والحضارى فى العـالم العربـى الإسلامى إلى جانب التعاون المتبادل مع الدول المتقدمة ٠

٦- توسيع ودعم الرشادة المجتمعية :

مما يتطلب إيجاد ثقافة علمية وتكنولوجيا رشيدة قادرة على اسـتيعاب علوم المستقبل وتكنولوجياته والاستفادة منها فى الأنشطة التنموية التى تلبى احتياجاته المجتمع المصرى ٠

٧- الوعى البيئى القائم على الإدراك المشترك بضرورة الحفاظ على بيئة صحية نظيفة وغير ملوثة ، إلى جانب استخدام مواردهـا اسـتخداما رشيدا ٠

إلا أنه لا يكفى فى مصر الاعتراف بأهمية التعلـيم عنـد مسـتوى الشعارات أو الإعلان عن تبنى العديد من السياسات الاستراتيجية والمستقبلية من قبل المؤسسة التعليمية والتى يمكن إيجاز بعض إخفاقاتها فى :- [٦]

أ - الشعار التقليدى فى مكافحة الأمية ، والذى حصر جهودنا الفعلية منـذ بداية القرن الماضى وحتى الآن فى مجرد مكافحة الأميـة الأبجديـة والتى فشلت ، حتى أننا نعانى من أن نحو ٤٠% من الموطنين إن لم تزد يعانون من الأميـة الأبجديـة رغـم الميزانيـات والشـعارات والمؤسسات القومية وغير القومية القائمة على هذا الشأن ٠

ب- السياسات التى تختصر ضمان حق التعلم إلى مجرد توفير مقعد دراسى لكل طفل فى مرحلة التعليم الإلزامى ، بصرف النظر عن نوعية وجودة التعليم الذى يحصل عليه ، والتى كشفت الأحداث الأخيرة عن فشلها من خلال ما كشفت عنه بعض الصحف القومية وكذلك شكوى معلمى الحلقة الثانية من التعليم الاساسى بأن هناك بعض من تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الاساسى لا يستطيعوا القراءة والكتابة باللغة العربية ، بل أن هناك من لا يجيدون كتابة أسمائهم من تلاميذ الصفوف الأخيرة بالتعليم الابتدائى .

تطور مفهوم الإشراف التربوى

من المسلم به تربويا أنه ليس هناك أهداف ثابتة لأى مؤسسة أو نظام أو حتى برنامج تدريبى فى كل الأزمنة ، فالأهداف ومراميها أصبحت ذات مسحة وظيفية تتصل مباشرة بالتغير المستهدف لفئة العملاء ، وهم هنا فئة الموجهين القائمين على عملية الإشراف والمتابعة والتوجيه التربوى .

لقد تطور مفهوم الإشراف التربوى تطوراً كبيرا بحكم تطور التربية ومراميها ، فلما كان هدف التعليم تخريج الموظفين الذين يعملون بدواوين الحكومة وكان التعليم يتم بصورة آلية ويركز على حفظ المعلومات واستظهارها كان الإشراف نوعا من الرقابة والتفتيش " وكان وظيفة من يعين لهذه المهمة المراقبة الدورية على المدرسة وأجهزتها ، ومدى سلامة التصرفات المالية ، وكذلك مدى قدرة التلاميذ على استظهار ما تم حفظه من قبل .

وكثيرا ما كانت تتم المراقبة فى ظل هذا عن طريق الزيارات المفاجئة للمعلم فى الفصل حتى يستطيع المشرف أن يلاحظ المعلم فى موقف يعتقد أنه طبيعى فيأخذ فى الاستماع إلى شرحه وفحص أعماله وكشـاكيل التحضـير والدفاتر الخاصة به ، وقد يختبر تلاميذه بقصد تكوين فكرة عن مدى كفايـة المعلم فى الشرح ، وكثيرا ما كان المفتش يغالى فى رقابته للمعلمين بحيـث يجعل أساس مهمته تلمس عيوب المعلم وتعقب هفواته أكثر مـن معاونتـه وتذليل ما يواجه من صعاب ٠[٧]

وفى هذه المراحل التاريخية كانت أهم سمات المفتشين ، أنـه كـان يركز اهتمامه على المعلم دون غيره من عناصر المنظومة التعليمية ، ويركز على تصيد الأخطاء دون معالجتها ، ويهتم بتقرير الواقع ومدى تنفيذ المعلـم للتوجيهات وإتباع الطريقة التى كثيرا ما يفرضها المفتش دون غيرهـا وإن كانت خاطـئة وغير مناسبة ، وبالتالى كان المفتش صاحب السلطة العليا ، ويهتم بتقرير الواقع دون تطويره ، واقتصار أساليب التوجيه علـى زيـارة المفتش للفصل الدراسى والاجتماعات الفردية و إعطاء الأوامر ٠

دور المعلم فى عالم متغير

مع تغير الواقع تغيرت أهداف ومرامى التربيـة ، فأصـبحت أكثـر مطالبة بمسايرة ما يحدث من تغيرات سريعة ومفاجئة ، فعليها ألا تقف عند حدود التأثر بما يجرى حولها من تفاعلات ، بل هى مطالبة بالتأثير فيه دعما للحياة المرغوبة والتجديد فيها وفقا لآمال الأمة وطموحاتهـا ، وذلـك عـن طريق قيامها بإعداد الإنسان الفـرد فى ضـوء الملامـح الحاكمـة للعـالم المعاصر ٠

بذا تغير دور المعلم بفعل التطور المعرفى والتقنى ، حيث انتقلنا من عصر الكلمة المطبوعة إلى عصر الإلكترون ، وانتقلت بؤرة الارتكاز فى العملية التعليمية من التعليم إلى التعلم ، ومن المعلم إلى المتعلم ، وأصبح الحاسوب مادة ووسيلة للتعلم ودخلت طرائق جديدة للتعلم الذاتى التى حولت المتعلم إلى باحث ومكتشف للمعرفة وليس متلقى وحافظ لها ، وشاعت استراتيجيات جديدة فى التعلم لم تكن تعرفها التربية التقليدية مثل التعلم عن بعد ، والتعلم الذاتى والتعلم الالكترونى ، والتعلم عبر الانترنت ، والمعامل المحمولة ظهرا ٠٠٠٠ الخ) ٠

وهنا تمحورت أساليب التعليم الحديثة حول المتعلم وجعلت منه محور الارتكاز فى العملية التعليمية ، وصارت المقولة القديمة " أن المعلم هو حجر الزاوية والارتكاز فى العملية التعليمية مثلها مثل مقولة " أن التربية بطبيعتها تابعية ومرآة عاكسة لما يحدث فى المجتمع فقط " ٠ مقولة خاطئة لا تتناسب والأهداف الجديدة فى التربية والرامية الى تنمية الابتكار وبناء الشخصية المبدعية المستقلة التى تستكشف وتكتشف وتركب المعرفة الجديدة ٠

فمعلم اليوم فى إطار مجتمع المعرفة مطالب الآن بأن :- (٨)

١- يتحول من حافظ وناقل للمعرفة إلى مدرك لمواقع ومصادر المعرفة ، وتعليم تلاميذه كيفية الوصول إليها وتنظيمها وإيجاد العلاقات بينها ٠
٢- يتحول من كونه بؤرة الاهتمام ومحور العملية التعليمية إلى ميسر وموجه ومرشدا لها ، وبذلك يصبح المتعلم هو محور العملية التعليمية وهدفها الرئيس ٠

٣- يتحول من الملقن والمحاضر إلى موجه الأسئلة وواضع لخطط البحث ومهندس للتعلم ٠

٤- يلعب دور القدوة والمحافظ على العدالة والمساواة والمبشر بقيم الديمقراطية والذى يعد المواطنين لحياة المستقبل ٠

٥- يصبح مسئولا عن تنمية مهاراته الشخصية والمهنية ، بأن يتحول من كونه معلما مدى الحياة إلى متعلم مدى الحياة ٠

٦- يستخدم استراتيجيات ووسائط تعلم وتعليم متعددة منها التعلم الالكترونى الفيديو كونفرنس – شبكات المعلومات ٠٠٠ الخ ٠

ومن هذا المنطلق يرى أصحاب هذا الاتجاه أن التربية ما هى فى حقيقتها الوظيفية إلا " **عملية تفريدية** " تؤكد فى مضمونها على ذاتية المتعلم وخصوصيته ، وتسلم بذكائه وتفرده وترى المعارف والقدرات والمهارات كامنة فى داخله وليست آتية من خارجه ٠

فهو يستطيع أن يكتشف معرفة جديدة إذا ما اتيح له أن يستعمل عقله ويبدع ويصنع خبرات جديدة ، لذا تركز الاهتمام فى مؤسسات إعداد وتدريب المعلمين على مجموعة من الكفايات المهنية اللازمة تنميتها لدى المعلم فى ضوء معايير الجودة الشاملة والتى يمكن تحديدها فى مجموعة من الكفايات

الكفايات المهنية للمعلم فى ضوء معايير الجودة الشاملة :- [٩]

١- **كفايات التمكن المعرفى :**

إتقان المادة العلمية اللازمة لرفع المستوى التحصيلى للمتعلمين فى مجال التخصص وتمكينهم من :-

* الحقائق والتعميمات والنظريات والمسلمات للمادة العلمية وعلاقة الفروع العلمية المختلفة ببعضها البعض وتطبيقها الحياتية .
* الفضول العلمى والحرص على زيادة الرصيد المعرفى وبناء نظام معلوماتى خاص به من خلال التعلم الذاتى والبحث على الشبكات الالكترونية والإطلاع على البحوث والدراسات التى تمت فى مجال التخصص .
* اتساع نطاق المعلومات العامة والإلمام بالأحداث الجارية والوعى بالمتغيرات العالمية المحيطة مثل العولمة والتكتلات الاقتصادية .
* امتلاك المعلومات والأساليب التربوية اللازمة لتنمية الدافعية لدى المتعلمين نحو التعلم وتقدير قيمة العلم وجهود العلماء مثل أساليب بناء المناهج وتطويرها وطرق التدريس ونظريات التعلم المختلفة اللازمة لتوصيل المادة العلمية والتعرف على مراحل النمو المختلفة التى يمر بها المتعلمون وحد أدنى من الصحة النفسية لهم .

٢- <u>**كفايات التمكن المهنى :**</u>

وتتمثل فى قدرة المعلم على :

* إتقان مهارات التدريس اللازمة .
* القدرة على إعداد وتخطيط وتنظيم خبرات التعلم من (صياغة وتصنيف الأهداف ، وتنفيذ المحتوى ، إعداد واستخدام أساليب التقويم) .

* استخدام طرق وأساليب واستراتيجيات التدريس المعاصرة والتى من شأنها جعل الطلاب لديهم القدرة على :-

أ - البحث الذاتى وحب الاطلاع والتحرر من قولية الكتاب المدرسى الواحد وتأصيل القدرة على إنتاج العلم ولا يكون مجرد مستهلكا له ٠

ب- اكتساب المعارف والحقائق العلمية التى تساعد على حل مشكلات المجتمع وتحوله من مجتمع استهلاكى للصناعة إلى مجتمع منتج للمعلومات والمعرفة ٠

* تفعيل دور الطلاب فى عمل الأنشطة وإدارتها وتشجيعهم على ممارستها ٠
* تمكين الطلاب من التفكير الناقد والتأملى وحل المشكلات وإجراء عمليات الاستقراء والاكتشاف والأخذ بمنهج التفكير العلمى وتخيل التحديات المستقبلية والعمل على إنتاج أفكار إبداعية ٠
* استخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة وتدريبهم على أساليب التعليم والتعلم الالكترونى وإتاحة فرص الاكتشاف ٠
* تدريب المتعلمين على العمل التعاونى فى فريق – وتعلم معنى الشراكة فى المجتمع الدولى ٠
* الوقوف على أهم العمليات المعرفية والتربوية لكافة مستويات المتعلمين لمراعاة الفروق الفردية للمتعلمين ٠
* تدعيم ثقافة المتعلم والكشف عن ميوله وقدراته والعمل على تنميتها ٠
* الإلمام بأساليب التقييم المتميز التى تصف وتقيس بدقة مستويات متعددة من المهارات المعرفية والعقلية والأدائية والاجتماعية لدى الطلاب لتقويم أخطاء التعلم والتمكن من استخدامها ٠

* القدرة على استخدام أساليب متنوعة للتعزيز والإثابة وتعديل السلوك لدى التلاميذ وتبادل الخبرات واحترام الرأى والرأى الأخر .
* التمكن من نظم الإدارة الفصلية وضبط الوقت .

٣- <u>كفايات التمكن الفنى</u>:

وتتمثل فى الحد الأدنى الضرورى من الفنون الإدارية المدرسية اللازم الإلمام بها من قبل المدرس مثل :

* الاطلاع ببعض الفلسفات الإدارية .
* تنوع الخبرات والمشاركة الإيجابية فى العملية الإدارية بالمدرسة .
* التمكن من مهارات الاتصال والتواصل مع الطلاب والإدارة المدرسية .
* المساهمة فى وضع وصياغة القوانين والأنظمة الداخلية للمدرسة من خطط دراسية وجداول بما يحقق الراحة لطلابه وحسن الأداء فى مادته .

وضع نظام تدريبى لنفسه بحيث :-

* يحدد الأهداف الواجب الوصول إليها ليكون متقنا لعمله ومتجدد .
* يصمم برامج تدريبية لرفع المستوى المهنى له ولزملائه .
* يصنع نظام لتقييم النمو المهنى له ولزملائه .
* تأصيل روح التعلم المستمر والبحث العلمى المتميز والتحرر من البيروقراطية المؤسسية ليواكب المتغيرات المجتمعية كآليات السوق الحر ومؤثرات العولمة الثقافة .. الخ .

* قادرا على مهارة التواصل الفعال والتعاون مع الزملاء ٠
* مدركا لنظام الدولة وأهدافها من التعليم وعلاقتها بالأنظمة العالمية ٠

٤- **الكفايات الوجدانية :**

وتتمثل فى:

* المستوى الأخلاقى والتعاون الاجتماعى بأن:
  - يتمتع بقدر من الأمانة العلمية والمهنية ٠
  - يمتاز بالسمعة الطيبة والسيرة الحسنة ٠بأن يكون على قدر كبير من الثقة الحسنة ٠
* الإيمان بمبدأ العدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص وربط العلم بالعمل ٠
* توافر الميل الإيجابى نحو مهنته التدريس ٠
* تدريب التلاميذ على ممارسة حقوقهم السياسية الشرعية فى إطار المنظمات المجتمعية ٠

٥- **كفايات المستوى الانسانى:**

وتتمثل فى:

* الاتزان الشخصى والقدرة على تحمل المسئولية والتكيف مع جميع المواقف ٠
* الاستعداد لتقبل وجهات نظر الآخرين مع تقديم الصائب للأمور ٠

* القدرة على التواصل الوجدانى مثل التعاون مع المعلمين وأولياء الأمور والمجتمع .

لذا يتمّ الاهتمام عند إعداد المعلمين وتدريبهم بهذه العناصر حتى يكون المعلم مواكبا لهذا التطور الحادث ولديه القدرة على استيعاب أدوات وعناصر هذا التطور والتعامل معه ، وهى كذلك معايير خاصته بكفاءة المعلم يمكن بسهولة تحديدها إجرائيا بما يساعد على وضع محددات مقننة أمام القائمين بعملية المتابعة والتوجيه (هيئة الإشراف والتفتيش) للتأكد منها ، بما ينفى عن تقاريرهم صفة الروتينية وعدم الدقة ... الخ .

كفايات المديرين :

لا تقتصر معايير الجودة والكفاءة على المعلمين فقط بدون وجود إدارة مدرسية ممثلة فى مدير ذى كفاءة عالية يدعم روح الفريق داخل المدرسة ، ويدرك القضايا الإدارية ويلعب دورا فعالا فى توفير المناخ الديمقراطى ويؤمن بالمشاركة فى اتخاذ القرارات الإدارية بعيدا عن التسلط والفوقية . لذا يجب ألا يقتصر دور المديرين على رقابة المعلمين وإنما توفير المناخ الصحى والبيئة الإدارية المواتية لدعم العملية التعليمية .

لذا من الضرورى التعرف على الكفايات اللازمة لمديرى المدارس فى ضوء الاتجاهات الحديثة فى التربية والداعمة فى مجملها لتحقيق مبدأ الجودة الشاملة من خلال معايير محددة تحدد الكفايات المطلوبة فى مديرى المدارس والتى تتمثل فى :- (١٠)

١- القدرة على متابعة المحاور الخاصة بكفايات المعلمين ٠
٢- امتلاك الحد الأدنى للمعلومات والمهارات واللوائح والقوانين المنظمة للعمل الادارى الفنى والمحاسبى ٠
٣- امتلاك القدرة على تقييم وتقويم المعلمين تحت إدارته ٠
٤- الإلمام الكامل بالمناهج الدراسية والمعارف الثقافية الأساسية وتدريب المعلمين على عمليات التدريس ٠
٥- القيام بالدور السياسى للمدرسة بكل جوانبها فى خدمة البيئة ٠

وهذه المحاور الرئيسة تتفرع منها عدد من المهارات التى تمثل فى مجموعها كفايات لازمة للقائمين على أعمال إدارة المدرسة من مديرين ونظار وتتمثل هذه الكفايات فى :- (١١)

١- **كفايات التمكن المعرفى:**

وتتمثل فى المحاور التالية :

* فهم كامل لفلسفة المناهج الدراسية بشكل يمكنه من خدمة أهداف هذه المناهج ووضع ما يلزم من آليات لتحقيق هذه الأهداف ٠
* لديه القدرة على فهم واستيعاب التقدم المستمر فى ميدان التكنولوجيا وأن يستطيع توظيف هذا التقدم فى عمليات التخطيط والأعمال الإدارية وتطوير عملية التعليم والتعلم داخل المدرسة ٠
* لديه قاعدة معلوماتية قيمه عن المناهج الدراسية وأهمية تطويرها مما يجعله قادرا على فهم أوجه الضعف والعمل على علاجها ٠

* تنمية نفسه مهنيا بحيث يكون قادرا على متابعة التطورات والمستجدات فى ميدان التعليم بشكل عام والإدارة المدرسية والمحاسبية بشكل خاص .

٢- **كفايات التمكن المهنى :**

وتتمثل فى المحددات التالية :

* يشجع المعلمين على استيعاب التقدم التكنولوجى والاستفادة من المصادر المتعددة للمعلومات ومن المواد التعليمية المتوفرة على مواقع شبكة الإنترنت واستخدامها فى أعمال البحث والتنمية المهنية .
* توفير المناخ الديمقراطى الصحى داخل إدارته المدرسية .
* الاهتمام الكامل بكل الأمور الإدارية والمالية داخل مدرسته ومتابعتها .
* قادرا على اتخاذ القرارات التنفيذية وإصدار التوجيهات التى تساعد على تحسين العملية التعليمية داخل مدرسته .
* قيادة العاملين فى إدارته المدرسية بطريقة فعالة فضلا عن قدرته على تقييم العاملين معه بما يؤدى لتحقيق أهداف المدرسة .
* مدركا للأسس الثقافية والأخلاقية والاجتماعية التى يقوم عليها النظام التعليمى ، وأن يكون على معرفة تامة بالتيارات الثقافية السائدة فى البيئة الاجتماعية المحيطة بمدرسته ، وأن يساعد العاملين معه على فهم هذه الأسس والتيارات وكيفية الاستفادة منها فى تدعيم بيئته المدرسية وتحقيق أهدافها .

* يلتزم بعدم مخالفة السياسة التعليمية للدولة ، بالتقيد بالتعليمـــات الإدارية والنظم واللوائح التى تصدرها الوزارة من أجل تنظيم العمل داخل المدرسة ٠
* يحترم وجهات النظر المختلفة من العاملين معه فى المدرسة ، ويحرص على تنمية روح الفريق والعمل الجماعى ٠
* يعمل على تدعيم التعاون الإيجـــابى بـــين الآبـــاء والمعلمـــين بالمدرسة وتفعيل دور مجالس الآباء والأمناء ٠
* قادرا على متابعة سير العمليـــة التعليميـــة وتقيـــيم المســـتوى التحصيلى لطلاب مدرسته عن طريق الزيارات الصفية ٠
* الإشراف على برامج الأنشطة المدرسية وبرامج التقوية التـــى تنظمها المدرسة وكذلك متابعة الامتحانات والتقـــويم المســـتمر للطلاب بواسطة امعلمين ٠

٣- <u>الكفايات الوجدانية :</u>

وتتمثل فى :

* التحلى بالهدوء والاتزان والمثابرة والبعد عن الانفعالات بمـــا يمكنه من الصمود والوقوف أمام التحديات ٠
* يكون على علم تام بالمبادئ الأخلاقيـــة الســـائدة فـــى البيئـــة الاجتماعية للمدرسة وأن يدرك الدور القيادى للمدرســـة فيمـــا يتعلق بالمحافظة على هذه المبادئ وحسن الاستفادة منهـــا فـــى العملية التعليمية ٠

* قادرا على فهم التركيبة السكانية والاجتماعية التى يأتى منهـا الطلاب ويستطيع تحليل إحصائيات الخبراء فى هـذا المجـال والاستفادة منها فى تطوير العمل بالمدرسة .
* يتولى بالرعاية والاهتمام إقامة علاقات تعاونيـة وديـة بـين العاملين فى المدرسة من داخل وخارج هيئة التـدريس ، وأن يكون هو نفسه قدرة للعاملين معه فى هذا المجال .

محاور جودة المدرسة :

فى ضوء هذا الواقع كان على المدرسة أن تغير من نفسـها لتواكـب التطورات وتلعب دورها فى تكوين المواطن القادر على المساهمة والمشاركة فى بناء نفسه ومجتمعه ، لذا طرح البعض مجموعة من المحـاور الرئيسـة اللازم توافرها للحكم على جودة المدرسة وقدرتها علـى تحقيـق الأهـداف الرئيسية المنوطة بها ، وتتمثل محاور الجودة الخاصـة بالمدرسـة فـى الآتى :- (١٢)

المحور الأول: جودة المدخلات المادية

ويتضمن عدد من المؤشرات منها :-

* حجم النفقات المدرسية التى تخصص لكل تلميذ .
* جودة وكفاية الموارد التعليمية مـن كتـب ومقاعـد وأدوات ووسائل معينه وخلافه .
* حـجم المكتبة ومدى حـداثتها وتنوعهـا ، وكـذلك نشاطاتها .

* جودة المبنى المدرسـي ومـدى ملائمتـه لمسـايرة التطورات العلمية وتكنولوجيا التعليم ،وطرق التدريس المختلفة ٠
* جودة برامج التغذية ٠
* كثافة الفصول ومدى ملائمتها لتنوع طرق التدريس ، ونصاب التلاميذ من المعلم ٠

المحور الثانى: **<u>جودة المعلم</u>**

ويتضمن عدد من المؤشرات منها :-

* مهارات المعلم الأكاديمية المرتفعة ٠
* التزام المعلم بتدريس تخصصه ٠
* خبرة المعلم فى التدريس (خمس سنوات فأكثر) ٠
* برامج التنمية المهنية الفعالة ٠

المحور الثالث: **<u>جودة عمليات التدريس والتعلم داخل الفصـول الدراسـية</u>**

ويتضمن المؤشرات التالية :-

* طول البرنامج التعليمى ومدى ملائمته مـع الوقـت المسموح به وكذلك طبيعة المنهج والأنشطة المصاحبة له٠
* جودة محتوى المقرر الدراسى ٠
* تنوع طرائق التدريس ومدى مناسبتها وكفايتها لمعالجة مضمون المنهج وأهدافه
* مدى استخدام التكنولوجيا وكفايتها النسبية للتلاميذ ٠
* تحديد وتنسيق الواجبات المنزلية وتصحيحها ٠

* توقع المعلم للأداء المرتفع من التلاميذ .
* التعلم النشط من التلاميذ .

المحور الرابع: <u>**جودة السياق المدرسى**</u>

ويتضمن المؤشرات التالية :-

* الأهداف المدرسية الواضحة والواقعية والمطورة .
* القيادة المدرسية القوية الداعمة للعاملين بها .
* بيئة مدرسية آمنة ومنظمة .
* بيئة أكاديمية جيدة .
* اندماج الآباء والمجتمع المحلى فى المدرسة .

من هذا العرض يتضح أن وظيفة المدرسة قد تغيرت مواكبة للتطورات العلمية ومتطلبات الحياة فى ظل الألفية الثالثة ، فلم تعد مكان يحفظ فيه التلميذ المعلومات والمعارف بل هى فى حقيقتها عملية وظيفية تؤكد فى مضمونها على " **تفريد التعليم** " من خلال التسليم بذاتية المتعلم وخصوصية وتسلم بذكائه وقدرته على اكتشاف المعرفة إذا ما اتيح له أن يستغل عقله ويبدع ويصنع خبرات جديدة ، وكان لابد من تغير أساليب الإشراف والمتابعة التقليدية بأساليب جديدة نابعة من فلسفة تؤمن بمبادئ تتفق وعصرية الاتجاهات المعاصرة فى التربية ، وبالتالى أصبح الإشراف ينصب بالدرجة الأولى على المعلم وطرق تدريسه بهدف مساعدته وتحسين أدائه وتدريسه ، وبالتالى أصبح تقويم المعلم ليس هدفا فى حد ذاته وإنما وسيلة لتحسين مستوى أدائه والارتفاع بمستواه ، وبذلك أصبح المشرف " المفتش " حلقة وصل بين القيادات التربوية العليا من جهة والمعلم من جهة أخرى .

وعندما أصبح تطوير المناهج لملاحقة الطفرات العلمية والتكنولوجية وآثار المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الناتجة عن العولمة وانعكاساتها على العالم والتى تعد من أكثر ملامح الحياة فى الألفية الثالثة ، والأساليب التربوية المتنوعة والمتعددة المصاحبة لهذا التطور هو السائد فى العملية التعليمية والتربوية ، أصبح الإشراف التربوى حقلا متخصصا فى المواد الدراسية ومهمة الإشراف هنا هى مزيج من متابعة تنفيذ هذه المناهج المستحدثة والعمل كمصدر معلومات للمعلم فى حقل تخصصه ، فضلا عن تبؤ التدريب المستمر مكانة مرموقة فى عمل جهاز التوجيه والمتابعة (جهاز التفتيش) ٠

كفايات الموجه:

يلعب التوجيه أو الإشراف التربوى دورا كبيرا فى العملية التعليمية ، فلم تعد عملية الرقابة قاصرة على أداء دورها المالى ممثلا فى التحقق من سلامة الإجراءات المالية التى تقوم بها الوحدات التعليمية ، بل امتد ليصبح منظومة متكاملة تتعامل على كافة عناصر العملية التعليمية ٠ فمراقبة جودة التعليم تشمل التقويم والرقابة والتوجيه والتطوير وتحسين عمليات التعليم ٠ كما تشمل مراقبة الجودة التعليمية أيضا مراقبة جودة المنتج (التلاميذ) من حيث الخدمة التعليمية المقدمة لهم ، والمناهج والأنشطة والمبانى والتجهيزات ، وكذلك مراقبة الجودة أيضا تمتد إلى جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية وكذلك مراقبة جودة المؤسسة التعليمية نفسها ٠

لذلك يعد عمل المفتش من الأعمال الشاقة فهو بطبيعته متنوع ومتعدد المسئوليات والمهام مابين الإشراف على الأنظمة المالية الخاصة بمساعدة التلاميذ والأنشطة التعليمية وضبط المخالفات المالية ، ومتابعة التمكن العلمى وتطور أساليب التدريب لدى المعلمين وكذلك تحصيل التلاميذ والعمل على علاج مواطن القصور فى أداء المعلمين سواء الجدد منهم أو القدامى ، فضلا عن إطلاع العاملين بالميدان بكل ما يطرأ من تغيرات فى العملية التعليمية ، ومستحدثاتها من خلال ما يعقده من اجتماعات أو لقاءات مع العاملين بالمدارس بهدف تبادل الخبرات .

ولعل تحقيق هذه المهام والمسئوليات يتطلب كفايات عديدة ومتنوعة لابد من توافرها فيمن يختار للعمل بمجال التفتيش والمتابعة ، و إلا كان أداؤه معوقا واستمراراً للأسلوب القديم السابق ذكره . خاصة وأن عمل المفتش متعدد ومتنوع .

فعمل القائم بعملية مراقبة الجودة بالمدارس أصبحت من التنوع والكثرة ، فعليه يقع عبء المتابعة والتأكد من تحقق عناصر الجودة المتمثلة فى أداء المعلمين ومديرى المدارس ... الخ ، فضلا عن تمكنه من مجموعة من الكفايات والمهارات ويتم التركيز فى عمل الموجه على النقاط التالية :-

* المستويات التعليمية التى يبلغها الطلاب .
* جودة العملية التعليمية التى تقدمها المدرسة لتلاميذها .
* النمو الروحى والأخلاقى والاجتماعى والثقافى للطلاب .
* مدى فاعلية إدارة المصادر المالية فى المدرسة .

ويتم التركيز فى إعداد وتدريب القائمين على عملية التفتيش وكـذلك المرشحين للقيام بهذا العمل على أساليب التوجيه التكـاملى الـذى يوجـب اكتساب :- (١٣)

* معلومات عن السياسة التعليمية والتنظيمات الإدارية ،
* المهارات القيادية والإشـرافية والمعرفـة العميقـة بالعمـل الادارى المدرسى ،
* القدرة على تخطيط وتنظيم برامج التدريب أثنـاء الخدمـة للعـاملين بالمدرسة ،
* مهارة إعـداد التقارير الكتابية وتقديم التغذيـة الراجعـة للعـاملين بالمدرسة ،
* مهارات التواصل والتفاعل وإقامة علاقات ديمقراطية إنسـانية وديـة ومعرفة بخصائص العاملين ،
* مهارة إعداد الأبحاث والدراسات حول بعض الجوانب التعليمية ،
* القدرة على استخدام تقنيات التعلم والتقويم الذاتى ،
* المعرفة العميقة بنظريات التعلم المختلفة وخصائص الطلاب وطـرق التدريس المعاصرة والإلمام الواسع بالمناهج التعليمية ومحتوى المواد الدراسية ،
* القدرة على متابعة مستحدثات العصر من تكنولوجيا وأساليب الاتصال وجمع المعلومات والبيانات وتبويبهـا وتحليلهـا واسـتنتاج بعـض المؤشرات التعليمية من خلالها ،

إلا أن هذه التدريبات التى يتلقاها العاملون فى مجال التفتيش رغم أهميتها فى العمل لا تكفى فلابد من التركيز على توافر مجموعة من الكفايات فيمن يعمل فى هذا المجال والتى تلعب فى تكاملها الدور الحاسم فى عملية الرقابة والتأكد من جودة العملية التعليمية ، وتتمثل هذه الكفايات فى الآتى :- (١٤)

الكفايات التقنية :-

وتشمل المهارات التالية :

* الإلمام بمسئوليات الموجه .
* إتقان القيم المتعلقة بمهام الموجه .
* معرفة الحد الأدنى عن السياسات التعليمية والتنظيمات الإدارية .
* المعرفة العميقة بالعمليات المعرفية والفعلية ومراحل النمو المختلفة وسيكولوجية الفروق الفردية ونظريات التعلم وشروطه .
* الإلمام بالمناهج الدراسية للمراحل التعليمية المختلفة .
* مهارة استخدام طرائق التدريس المختلفة وتخطيط المواقف التعليمية .
* القدرة على تخطيط وتنظيم برامج التدريب أثناء الخدمة للعاملين حسب حاجاتهم الفعلية .

الكفايات الإدارية:

وتشتمل على مجموعة المهارات التى يجب أن يتصف بها القائم على عملية التوجيه والمتابعة الميدانية وتتمثل فى :

* التمتع بالنشاط والحيوية والطلاقة اللغوية والقدرة على التعبير وتحديد أفكاره وتنظيمها وعرضها وتوصيلها بدقة ووضوح .

* التمتع بسعة الأفق والانفتاح العقلى والتفكير الناقد والقدرة على التحليل والتركيب والابتكار ٠
* امتلاك المهارات القيادية والإشرافية من لجان واجتماعات ٠
* المعرفة العميقة بالعمل الادارى بجميع جوانبه ٠
* المهارة فى إعداد التقارير وجمع البيانات والمشاركة فـى الأبحـاث الخاصة بتطوير وتحسين العملية التعليمية ٠
* المعرفة التامة بشروط ومواصفات البناء المدرسى وتجهيزاته ٠
* المهارة فى تنظيم العمل فى إطار الفريق والقيام بالأنشطة الجماعية ٠
* القدرة على ملاحظة ومتابعة العاملين وتقيمهم بموضوعية بالأسـاليب والأدوات العلمية المقننة ٠
* القدرة على القيادة واتخاذ القرارات وتحمل المسئولية ٠
* المعرفة التامة بخصائص العاملين فى المجال التعليمى ٠
* القدرة على التقويم الذاتى وتقويم العاملين معه ٠

الكفايات الإنسانية:

وتتمثل فى المهارات التالية :

* التمتع بالاتزان النفسى والثقة بالنفس ٠
* التعامل بلباقة وموضوعية ونزاهة وإقامة علاقات إنسانية مع جميـع العاملين بالحقل الميدانى ٠
* الانتماء الصادق للمهنة والالتزام بأخلاقياتها ٠

بهذا العرض يكون قد اكتملت المنظومة وتحددت الكفايات الخاصة بكفايات الجودة لدى كل من المدرس ومدير المدرسة وأخيرا كفايات الجودة التعليمية لدى الموجه القائم بعملية مراقبة الجودة والتأكد منها فى الميدان التنفيذى (المدرسة) ٠

المبادئ الداعمة لعملية الرقابة :

أن تحديات الكفايات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس ومديريهم ، كذلك محاور الجودة الخاصة بالمدرسة من إمكانيات فيزيقية ولوجستيه ليس بالأمر الكافى رغم أهميته ٠

لكن هناك حاجة خاصة لجهاز رقابى جيد يحمل على عاتقه تحديد معايير إجرائية استنادا إلى معايير ومؤشرات الكفاية المستقاة من المعايير القومية للتعليم والتى تم الاتفاق على كونها نقله نوعية جيدة نحو تحسين وتحديث العملية التعليمية والتربوية ، لضمان رقابة الجودة ودقة البيانات ومصداقيتها لتصحح وعلاج نقاط الضعف ، لاتخاذ القرار الصائب ٠

لذا تعتمد الرقابة الجيدة على عدد من المبادئ التى ترتكز عليها فى أداء مهمتها نذكر منها :- (١٥)

١- **مبدأ التركيز على النقاط الاستراتيجية فى المراقبة**

وهو يعنى تطبيق الرقابه على الأنشطة الهامة ذات التأثير الفعال على نشاط المنظمة ككل ٠

٢- **مبدأ الشمولية :**

أى أن تكون الرقابة شاملة لكل الأنشطة والعمليات والنتائج الهامة سواء الملموسة منها أو غير الملموسة ، والتى لها أثر فعال على نتائج أعمال المؤسسة ، كما يتضمن أيضا أن تكون الرقابة قبل الأداء وأثنائه وبعد إتمامه ، ويكون التركيز هنا منصب على الجوانب ذات التأثير على أهداف المؤسسة ٠

٣- **مبدأ الوضوح والبساطة :**

أن تكون عملية الرقابة متسمة بالوضوح وبساطة الإجراءات حتى تكون سهلة ومحدودة للمنفذين لها ، ومقبولة من قبل القائمين بالعمل التنفيذى ٠

٤- **مبدأ سرعة كشف المخالفات :**

إن الرقابة الفعالة ترتبط بعنصر الوقت ، فكلما كانت الرقابة سريعة فى الكشف عن المخالفات وانحراف المسار عن الهدف ، وسرعة تحديد الأسباب كلما كان تصحيح المسار أسرع وأسهل التحقيق ٠ وهو أمر يتطلب نظام متطور لجمع البيانات ويحقق التغذية الراجعة وتوفير المعلومات الرقابية وتصحيحها ٠

٥- **مبدأ النظرة المستقبلية**

النظام الرقابى الجيد هو الذى يركز على المستقبل أكثر من الماضى ، وذلك بالتأكيد على العناصر التالية :

* الاهتمام بالتنبؤ بالانحرافات قبل وقوعها ٠
* الاهتمام بالتشخيص الجيد للمعوقات والانحراف عن الهدف للتصحيح ٠
* الاهتمام بالاتجاهات المستقبلية أكثر من الغرق فى أحداث الماضى والحاضر فقط ٠
* الاهتمام بتحقيق النتائج أكثر من ملاحظات الأفراد وتصيد المخالفات ٠

٦- <u>مبدأ التكامل والإتساق :</u>

ضرورة وجود تكامل بين وظيفتى التخطيط والرقابة ، فلا يكون تحقيق ما يصبو إليه التخطيط من أهداف بدون وجود رقابة محكمة ، وهو يعنى أن يكون هناك تكامل بين النظام الرقابى والتنظيم الكلى للمؤسسة ٠

٧- <u>مبدأ المرونة والملائمة :</u>

وهو أمر يعكس مدى قدرة نظام الرقابة على الاستجابة للمتغيرات المتوقع حدوثها دون أن يكون هناك حاجة لتغير جوهرى وزعزعة استقرار المؤسسة وهو يعكس كذلك مدى ملائمة النظام الرقابى لطبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها ٠

٨- **مبدأ الحافز الذاتى :**

أمر طبيعى أن توجد هناك مقاومة من جانب العاملين فى المنظمة للنظم الرقابية خوفا من كشف الآثار السلبية وانعكاس ذلك على العاملين بها ، لذا يجب أن يتسم النظام الرقابى بالكشف عن الجوانب الايجابية وتنميتها ، والتقليل من الآثار السلبية ، بما يضمن وجود حافز لدى العاملين والإدارة لتنفيذ النظام وضبطه والعمل على إنجاحه وهو أمر يؤكد على أهمية مراعاة العوامل النفسية للعاملين بالمؤسسة وإيجاد حافز لتشجيعهم .

٩- **مبدأ المشاركة فى عملية الرقابة :**

لتلافى مقاومة العاملين للرقابة يجب اتخاذ الإجراءات التالية :-

* إشراك المنفذين فى وضع المعايير الرقابية ، وهو أسلوب يدفع العاملين نحو التنفيذ بدافعية ذاتية .
* تأكيد الرقابة على النقاط الاستراتيجية ، وعدم محاسبة المنفذين عن الأخطاء البسيطة الغير مؤثرة على مستوى تحقيق الأهداف الموضوعية .
* إمداد المنفذين بالوسائل الذاتية للرقابة والتى تمكنهم من معرفة مستوى أدائهم أولا بأول والتصرف فى حالة الانحراف عن المعايير الموضوعة .
* ترك حرية للمنفذين بما يضمن لهم المرونة فى الأداء والثقة فى النفس .

* تحقيق التعاون والتنسيق بين المنفذين ومسئولى الرقابة ، بحيث يكون الهدف من الرقابة التشخيص لتصحيح المسار وليس تصيد الأخطاء والعقاب .
* تصحيح الأخطاء من قبل مسئولى الرقابة بالتعاون منع المنفذين دون الحاجة لتصعيد الأخطاء وتدخل المستوى الأعلى ، بما يخلق جواً من التعاون والثقة ، ويولد الحافز الذاتى على النجاح ، دون الحاجة لخلق مناخ من التوتر والضغوط النفسية غير المحببة .

لذا يتطلب نظام مراقبة الجودة وجود جهاز رقابى جيد ، يمتلك من الموارد البشرية المؤهلة علمياً ومهنياً ما يتيح له تبنى هذه المبادئ وتفعيلها بهدف تحقيق الأهداف التعليمية الموضوعة ، ودفع النظام التعليمية نحو إنتاج أفراد قادرين على التفاعل مع قضايا مجتمعهم وتحقيق مشاركة فعالة فى عملية التنمية المجتمعية ، ولعل هذا هو الدافع نحو إنشاء أجهزة الرقابة ومنها جهازنا موضوع الدراسة (جهاز التفتيش) .

أهمية إنشاء أجهزة للمتابعة والتوجيه:

إن التجديد فى أى مجال من مجالات الحياة لا يأتى عفواً بل لابد فيه من تخطيط وقصد ومتابعة القائمين على التنفيذ للتأكد من فهم القائمين عليه لفلسفته وتحقيق أهدافه ٠

وانطلاقاً من أن التجديد فى مجال التنمية المادية أيسر وأسهل من التجديد فى مجال تنمية الموارد البشرية ، رغم أن نجاح الأول يعتمد على تحقيق أهداف ومرامى الثانى ، كان اهتمام القيادة السياسية بقضايا التعليم وتحديثه إيمانا منها بأن علاج قضايا التعليم وإصلاح أحواله هو السبيل الوحيد القادر على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والولوج إلى مجتمع الرفاهية ، لا أن الوقوف عند الاهتمام بالتعليم وتطوير وتحديث مناهجه وأدواته وتوفير التكنولوجيا الحديثة ، لا يحقق جودة التعليم ، إذ لابد من وجود آلية للتأكد من تحقيق الأهداف وفهم فلسفة التحديث بين العاملين بالميدان ٠

من هنا كان الإهتمام بعملية المتابعة والتوجيه للتأكد من تحقق الأهداف ومعالجة ما قد يعترضها من معوقات أو سوء فهم كذلك توضيح فلسفة الإصلاح وما يرتبط بها من قرارات ونشرات فنية وإدارية ٠٠٠ ألخ ٠

فمفهوم عملية المتابعة والتوجيه (التفتيش) كما أخذت بها الدراسة وسبق تعريفها ما هى إلا " مجموعة من الإجراءات التى تهدف إلى مراقبة تنفيذ السياسة التعليمية ، وما تم من إنجاز للعملية التعليمية ، كما تعمل على جمع البيانات والمؤشرات الإحصائية التى تساعد على قياس كفاءة العملية التعليمية وإبراز نواحى القوة وجوانب الضعف والقصور حتى يمكن للمسئولين اتخاذ القرارات اللازمة لتلافيها بما يحقق أهداف السياسات التعليمية فى تطوير وتحديث التعليم " .[١٦]

ومن هنا جاء الاهتمام بوجود أجهزة تكون مهمتها المتابعة والتوجيه ليس بقصد التفتيش وتصعيد الأخطاء ومعاقبة المسئولين عنها ، إنما بقصد التوجيه الفنى والإدارى وتحسين العملية التعليمية استناداً إلى معايير محددة للجودة ومتابعة مدى تحققها وهو المطلب الملح وراء إصدار العديد من القرارات الوزارية بشأن عملية التوجيه والمتابعة وإنشاء أجهزة يكون شاغلها الأول هو التأكد من تنفيذ السياسات التعليمية وتحقيق أهدافها التى تمثل فى جوهرها فلسفة التربية التى ارتضاها المجتمع وحمل مسئولية تحقيقها للمؤسسة التعليمية بكل أجهزتها المركزية وغير المركزية .

انطلاقا من أهمية أجهزة المتابعة والتوجيه تأتى أهمية متابعة نشأة هذه الأجهزة وتطورها وموقع هذه الأجهزة فى هيكل الوزارة وعلاقتها بالأجهزة ذات نفس المهام على المستوى المحلى والأهداف والمهام الموكل إليها تحقيقها ، ومدى قدرتها على التحرك على أرض الواقع لتحقيق أهدافها .

الهيكل التنظيمى لديوان عام الوزارة

فى ضوء احتياجات تطوير التعليم ، فإن تطوير وتحـديث الهياكـل التنظيمية يصبح مطلباً ملحاً لمواجهة متطلبات الأهداف والمهام التى تسـعى الوزارة لتحقيقها من ناحية وعلاقة التبعية والتعاون بين الديوان العام للوزارة على المستوى المركزى وقطاعاته علـى مسـتوى المـديريات التعليميـة بالمحافظات ، وهو أمر يعكس بصورة مباشرة مكانة ودور أجهزة المتابعـة على المستوى المركزى والمحلى ومكانة جهاز المتابعة الإداريـة (جهـاز التفتيش) من هذا التقسيم ، وهو أمر يحدد مكانة واستقلالية هذا الجهاز ، بما يكشف طبيعة عمل هذا الجهاز وعلاقته بالاقسام التى تسعى لتنفيذ هذه المهام على مستوى المديريات ٠

حدد قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ والمعدل بالقـانون ٢٢٣ لسـنة ١٩٨٨ الإطار القانونى لنظام التعليم ، وقد جاء القرار الـوزارى لإرسـاء قواعد التنظيم الخاص بديوان عام الوزارة والذى جاء كالتالى :- (١٧)

أولا : **السيد وزير التربية والتعليم :**

يرأس الوزير كل ما يتعلق بإدارة وتنظيم التعليم قبل الجـامعى ، وهو المسئول عن تنسيق سياسات التعليم الوطنيـة مـن خـلال المستويات التنظيمية المختلفة على النحو المبين بالهيكل التنظيمـى لديوان عام الوزارة ٠

ثانيا: <u>القطاعات والإدارات المركزية التابعة للوزير</u>

الإدارة المركزية لشئون مكتب الوزير وتضـم سـت إدارات علـى المستوى المركزى :-

* الإدارة المركزية لشئون الأمانة الفنية وتضم خمس إدارات .
* الإدارة المركزية للتخطيط التربوى والمعلومات وتضم ثـلاث إدارات .
* الإدارة المركزية التنمية الإدارية وتضم ثلاث إدارات .
* الإدارة المركزية للأمانة العامة وتضم خمس إدارات
* قطاع التعليم العام ويتبعه الإدارة المركزية والإدارات العامـة التالية :
  - الإدارة المركزية لرياض الأطفال والتعليم الأساسى وتضم ٧ إدارات عامة
  - الإدارة المركزية للتعليم العام و تضم أربعة إدارات .
  - الإدارة العامة للكمبيوتر التعليمى .
* قطاع التعليم الفنى ويضم الإدارة المركزية للتعليم الفنى والتى يتبعها ست إدارة عامة .
* قطاع الخدمات ويضم الإدارات المركزية التالية :
  - الإدارة المركزية للخدمات التعليمية .
  - الإدارة المركزية للخدمات المركزية .
  - الإدارة المركزية للخدمات التربوية .
  - الإدارة العامة لتنسيق الخدمات .
* قطاع مديريات الوجه البحرى ويضم :
  - الإدارة المركزية لشئون مديريات شرق الدلتا .
  - الإدارة المركزية لشئون مديريات وسط الدلتا .

* قطاع مديريات الوجه القبلى ويضم :
  - الإدارة المركزية لشئون مديريات شمال الصعيد •
  - الإدارة المركزية لشئون مديريات جنوب الصعيد •

إدارة شئون التعليم على المستوى المحلى :

الإدارة التعليمية فى كل محافظة هى المسئولة عن إدارة التعليم على المستوى المحلى وتقسم هذه الإدارات إلى ثلاث مستويات :- [١٨]

أ- إدارات تعليمية من المستوى الأول موجودة فى كل أحياء القاهرة والإسكندرية وعاصمة محافظة الجيزة ، ويوجد فى عواصم المحافظات الأخرى مجالس للمدن ومجالس للأحياء التى يوجد بها ٢٠٠٠ فصل أو أكثر – ويرأس كل إدارة منها مدير عام •

ب- إدارات تعليمية من المستوى الثانى وتوجد فى عواصم المراكز بالمحافظات ومجالس المدن التى بها فصول يتراوح عددها بين ١٠٠٠ – ٢٠٠٠ فصل ويبلغ عدد الإدارات ٦٥ إدارة يرأس كل منها نائب مدير •

ج- إدارات تعليمية من المستوى الثالث فى عواصم المراكز ومجالس المدن التى يتراوح عدد الفصول بها من ٢٥٠ فصل وأقل من ١٠٠٠ فصل ، وعدد هذه الإدارات ٧٦ إدارة يرأس كل منها مدير مرحلة تعليمية •

وتشرف الإدارات التعليمية على مستوى المحافظات إشرافا مباشرا على المدارس فى مناطقها ، وتقوم مجالس التعليم المحلية التى تتبعها لجان متخصصة بالمساعدة فى إدارة العملية التعليمية على مستوى المحليات المختلفة •

إلا أن خطط الوزارة وسياساتها وتوجهاتها على المستوى المركــزى تحد بدرجة كبيرة من سلطات الإدارة على المستوى المحلى ، حيث يترك لها مهمة تحديد مواقع الخدمات التعليمية وإنشائها وتجهيزها وإدارتها ، إضـــافة إلى الإشراف على سير نظام الدراسة والالتزام الدقيق بالمناهج التى تقررها الوزارة .

اختصاصات الوزارة على المستوى المركزى :

فى إطار التحديد الهيكلى لديوان عام وزارة التربية والتعلــيم علـــى المستوى المركزى ، حددت المادة الثانية من القرار الوزارى الاختصاصات والمهام لقطاعات التعليم المختلفة على النحو التالى :- (١٩)

أولا : على المستوى المركزى :-

١- بحث واقتراح السياسة التعليمية والتربوية فى جميـــع ميـــادين التعليم العام والفنى فى غير المرحلة العالية فيما يتفق والأهداف القومية فى نطاق السياسة العامة للدولة .

٢- وضع الخطط والمشروعات والبرامج لتنفيذ هذه السياسات بمـــا يلائم حاجات البلاد والتطورات العلمية ، واستصدار التشريعات اللازمة لذلك .

٣- تقرير الوسائل والآليات اللازمة لنشر التعليم فى أوسع نطاق فى حدود الخطة العامة والامكانات مع مراعاة التطـــور والعنايـــة بمقادير متوازنة من ألوان المعرفة .

٤- مراعاة التوزيع الجغرافى للخدمات التعليميـــة ، بحيـــث تتكافـــأ الفرص فى جميع القطاعات لجميع المواطنين . بحيث تـــتلائم هذه الخدمات مع حاجات لكل بيئـــة وظروفهـــا دون الإخـــلال بالسلطة المخولة للمجالس المحلية فى هذا الشأن .

٥- تقرير المناهج والكتب والوسائل التى تؤدى إلى تحقيق الغرض من التربية والتعليم مع مراعاة الربط والتكامل بين هذه المناهج فى مختلف مراحل التعليم وأنواعه حتى تتحقق أهداف العملية التربوية التعليمية ٠

٦- تحقيق التوازن بين المواد الدراسية المختلفة بحيث يصل التلميذ بها متكاملة إلى مستوى المعرفة والخبرة المطلوبتين فى نهاية كل مرحلة تعليمية ٠

٧- تحديد مستويات هيئات التدريس فى كل مرحلة من مراحل التعليم العام والفنى ورسم الخطط لبلوغ هذه المستويات والنهوض بها ٠

٨- الاتصال بالجامعات والمعاهد العليا والوزارة والهيئات والمؤسسات المختلفة فى الدولة سواء الإنتاجية منها أو المعنية بالخدمات ، وهى التى تمثل فى مجموعها النشاط العام للدولة فى كافة النواحى الاقتصادية والاجتماعية لتسيير خطط التربية والتعليم مع خطط هذه الهيئات والتنسيق معها ٠

٩- وضع الآليات المؤدية لتوثيق العلاقة بين المدرسة والبيئة والعمل على تحقيق الخدمة العامة للمجتمع عن طريق المجالس الاستشارية المحلية ومجالس الآباء والمعلمين والمجتمعات المدرسية وغيرها ٠

١٠- رسم سياسات الأبنية المدرسية بما يكفل أداء الخدمة التعليمية على أحسن وجه مع كفاية مرافقها وإمكانياتها واختيار أفضل الطرق لتشجيع الأهالى على بناء المدارس والمشاركة الشعبية فى هذا المجال ٠

١١- تقدير التمويل اللازم لتنفيذ المشروعات التعليمية والتربوية ورسم السياسة المالية لذلك واقتراح الميزانيات ألالزمة .

١٢- متابعة تنفيذ الخطط والمشروعات المقررة سواء فى أجهزة الوزارة أو فى المحافظات والمجالس المحلية عن طريق التقارير التى تتلقاها الوزارة وعن طريق التفتيش الذى يقوم به موظفو الأجهزة المختصة مع مراعاة الاختصاصات والصلاحيات المخولة للمجالس المحلية .

١٣- التقويم الإحصائى والاقتصادى للعمليات التعليمية والتربوية فى جمهورية مصر العربية ، وإصدار التقارير السنوية عن نتائج عمليات التقويم فى حدود المسئوليات الواردة بهذا القرار .

اختصاصات المديريات التعليمية :

أما فيما يتعلق بشئون المديريات التعليمية فقد خول لها الاختصاصات التالية :- (٢٠)

١- دراسة بيئة المحافظة واحتياجاتها التربوية واقتراح المشروعات التى تتلائم مع هذه الاحتياجات .

٢- المتابعة العامة والميدانية لأعمال المديريات والإدارات التعليمية بالمحافظات ، فى حدود الخطوط العريضة للوزارة وقراراتها وتوصياتها وسياساتها التعليمية .

٣- توجيه العملية التربوية فى المراحل التعليمية ، وذلك عن طريق الإشراف على العاملين بمرفق التعليم فى المحافظات وتوجيههم إلى تنفيذ المشروعات التى تضعها الوزارة بما يناسب الظروف المحلية وتقييم هؤلاء العاملين بما يضمن رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاج والإقلال من الفاقد .

٤- الإشراف على تطبيق المناهج المقررة من قبـل الـوزارة ، وتقـديم التوصيات الخاصـة بمشـكلات التطبيـق والاقتراحـات الخاصـة بالتعديلات التى تقتضيها البيئة المحلية ٠

٥- متابعة إرسال الكتب المدرسية من الإدارة العامة لشئون الكتب إلـى المديريات والإدارات التعليمية التابعة لها ، والتأكد من توزيعها فـى الوقت المناسب على المدارس مع التعرف على حالة المخازن وكيفية الانتفاع بالزيارات الموجودة فى بعضها لمداركة العجز القـائم فيهـا وفى محافظات أخرى ٠

٦- متابعة التجهيزات والمعامل للتعرف على مدى كفايتها والاستفادة منها وحسن صيانتها ٠

٧- توزيع الاعتمادات المخصصة بالموازنة للمعدات والخامات والأدوات والأثاث ومتابعة توزيعها وإنفاقها فى الأغراض المخصصة لضـمان الانتفاع بها فى الوقت المناسب ٠

٨- المشاركة فى تطوير النظم الإدارية والفنية وأحكام خطـوات التنفيـذ والاتصالات بما يحقق انتظام العمل وسرعة الأداء ويمنع التضـارب ويساعد على الوصول إلى النتائج السليمة وبالتكلفة المناسبة ٠

٩- متابعة إنشاء وتجهيز وإدارة المكتبات المدرسية والأندية الرياضـية المدرسية فى المدارس الداخلة فى نطاقها ٠

١٠- تحديد مواقيت بدء الدراسة ومواقيـت الأجـازات المدرسـية طبقـا للظروف المحلية وكذلك متبعة وضع الجداول الدراسية بالمدارس بما لا يتعارض مع الساعات المقررة فى الخطة الدراسية ٠

١١- متابعة كل ما يصدر عن المجالس المحلية والتنفيذية بالمحافظات من قرارات وتوصيات تتصل بمرفق التربية والتعليم وعرض مـا يلـزم منها على ديوان الوزارة ٠

١٢- بحث الصعوبات التى تعترض المديريات والإدارات التعليمية والتعرف على المشكلات القائمة والمعاونة فى حلها بالتعاون مع الجهات المختصة .

١٣- تحديد مستويات الكفاية الأساسية لأعضاء هيئات التدريس والتوجيه والإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة ، والإدارات التابعة للقطاع ، وقواعد ترشيحهم واختبارهم بالاشتراك مع الأجهزة المعنية ومستشارى المواد الدراسية .

١٤- تقدير الأعداد اللازمة لأعضاء هيئات التدريس فى كل مادة وكل تخصص وكل مرحلة تعليمية والعاملين بالتوجيه الفنى ، والإدارة المدرسية وإعداد بطاقات وسجلات لهم .

١٥- متابعة تنفيذ كل ما يصدر عن الوزارة ، لتحقيق سياساتها التعليمية من قرارات ونشرات وأوامر إدارية تتصل بمجالات الإدارة المدرسية والشئون المالية بهدف رفع مستوى أداء المرافق التعليمية لتحقيق الكفائة والجودة فى أداء الخدمات التعليمية بالمستوى المطلوب .

يلاحظ من تحديد الاختصاصات التربوية والتعليمية بين ديوان عام الوزارة على (المستوى المركزى) والمديريات التعليمية بالمحافظات وإدارتها التعليمية على (المستوى المحلى) هى علاقة الكل بالفروع ، لذا جاءت اختصاصات الديوان العام على المستوى المركزى بأنها سياسات عامة غير تفصيلية تتسم بالعمومية تاركة الإجراءات التنفيذية للمديريات وإداراتها المحلية لوضع الإجراءات والتفصيلات كل حسب موقعيا وقدراتها والطبيعة الجغرافية والسكانية والبيئية التى عملت على تنفيذ تلك السياسات فى صورة إجراءات محددة وتفصيلية لمتابعة تنفيذها .

وهو أمر يبدو واضحا وبصـورة جليـة مـن خـلال النظـر إلـى اختصاصات الإدارات على المستوى المحلى ، إذا جاءت المهـام الموكولـة لهذه الإدارات مسبوقة بكلمة (متابعة – توجيه – تحديد – تقـدير – كتابـة تقرير) وهى كلها كلمات من صميم عملية المتابعة والتوجيه ، أى أن هـذه الإدارات قد تحددت مهامها فى المتابعة والتأكد من تنفيذ السياسات وفق مـا يرد لها من لوائح وتشريعات من المستوى المركزى (ديوان عام الوزارة) مما يكشفه عن طبيعة المركزية فى عمل الوزارة والحد من استقلالية تلـك الإدارات بقدر ما ، ومن ناحية أخرى أن طبيعة واختصاصات هذه الإدارات فى جوهرها متداخل مع طبيعة عمل أجهزة المتابعة والتوجيه ، وهو ما يدعو إلى التساؤل عن : **مدى الحاجة إلى إنشاء جهاز المتابعة الإدارية (جهاز التفتيش) إذا كانت الإدارات على المستوى المحلى تقوم بـنفس العمـل ، كذلك التساؤل عن نوع العلاقة الوظيفية بـين التوجيـه والمتابعـة علـى المستوى المحلى وجهاز التفتيش باعتباره بحكم تبعيته المباشـرة للـوزير جهاز مركزى ، وكذلك كيفية التنسيق بـين الجهـاز بموجهيـه ومـوجى الإدارات على المستوى المحلى ؟ كذلك ما يمكن أن يلعبه جهاز التفتيش من خلال تبعيته للوزير مباشرة فى تحسين العملية التعليمية ؟** وهو ما سـوف تتناوله الدراسة ٠

<u>اختصاصات التوجيه العام المحلى والمركزى :</u>

حدد القرار الوزارى رقم ١٤٣ لسنة ١٩٩٠ اختصاصات ومسئوليات الموجهين العاميين للمواد الدراسية على المستويين المركزى والمحلى علـى النحو التالى :–[٢١]

أولا: العلاقة بين مستشارى المواد والإدارات العامة للوزارة :

١- الموجه العام المركزى والمحلى يتبعان مستشار المادة من الناحية الفنية فى كل ما يتعلق بالمادة ، وفيما عدا ذلك يتبعــان الإدارة العامة أو المديرين الفنيين بها ٠

٢- تلتزم الإدارات العامة فى ديوان الوزارة بأخطار مستشار المادة بخطة الموجه العام شهريا قبل تنفيذها ٠

٣- تلتزم الإدارة العامة بتعديل خطة الموجه العــام ، إذا عــرض مستشار المادة حالات عاجلة تستدعى هذا التعديل ٠

٤- يتم الاتفاق بين مستشار المادة والإدارة العامة فى ديوان الوزارة على تواجد الموجه العام فى الإدارة لمدة أسبوع شهريا ، يمكن للمستشار خلالها استدعاؤه فى أى وقت ٠

ثانيا: اختصاصات مشتركة بين الموجه العام المركــزى والموجــه العام المحلى ، تحددت فى الآتى :- [٢٢]

١- متابعة التطبيق الميدانى لما تم التخطيط له من مناهج وتجارب تربوية ٠

٢- التعرف على الحديث فى مجال أساليب التــدريب وتكنولوجيــا التعليم كوسيلة للارتقاء بمستوى الأداء ٠

٣- ودراسة المناهج والكتب الدراسية الخاصة بالمادة مع المدرسين والموجهين وإعداد تقرير شامل يعكس رأى الميدان فــى هــذا الشأن على أن يرسل صورة من التقرير إلى كل من مستشــار المادة والمدير العام المختص ٠

٤- اقتراح المعينات اللازمة للمادة والمعاونة فى تنفيذها مع الجهات المختصة بالوزارة والمديرية .

٥- وضع أسس تقويم وتحليل نتـائج الامتحانـات بالتعـاون مـع مستشار المادة بهدف الارتقاء بمستوى أداء الطلاب وتطـوير أساليب التقويم والامتحانات .

٦- اقتراح البرامج التدريبية اللازمة للنهوض بالمادة ومناقشتها مع مستشار المادة فنيا مع التنسيق بينها وبين برامج المواد الأخرى عند التنفيذ .

٧- اقتراح وسائل العناية بالطلبة خاصة الفائقين والمعوقين منهم .

ثالثا: اختصاصات ومسئوليات الموجه العام المركزى وتتحدد فى :- [٢٣]

١- إعداد التوجيهات العامة للمادة فى المرحلة التعليمية التابع لهـا على أن تعتمد جميعها من مستشار المادة قبل إصـدارها مـن الإدارة المختصة .

٢- دراسة التقارير الواردة مـن المـديريات والإدارات التعليميـة المحمولة إليه لإبداء الرأى ووضع المقترحات اللازمة وعرضا على مدير عام الإدارة ومستشار المادة تمهيدا لإقرارها ومتابعة تنفيذها من الجهات المعنية .

٣- متابعة حركة تسـلم المـديريات والإدارات التعليمـة للكتـب المدرسية المقررة .

٤- القيام بزيارات ميدانية للمحافظات التى لا توجد بها موجه عام محلى فى نفس المادة فى الإطار التالى :

أ - زيارة عينة من المدارس ٠

ب- التأكد من عدالة توزيع هيئات التدريس والتوجيه واقتراح الحلول لاستكمال العجز إن وجد ٠

ج- عقد اجتماعات مع هيئة التوجيه الفنى بالمديرية التعليمية لإطلاعهم على الجديد والمستحدث فى المناهج والكتب وأساليب التقويم ٠

د- يجوز للموجه العام المركزى بتكليف من الإدارة العامة التابع لها اعتماد رأى أى محافظة لبحث موضوع معين٠

رابعا: اختصاصات ومسئوليات الموجه العام المحلى فى الاتى :- (٢٤)

١- تشكيل مكتب فنى برئاسة وعضوية الموجهين الأوائل ومدير المرحلة بالتوجيه الفنى بالمديريات والإدارات من المستوى الأول ، وذلك للتخطيط والتنسيق والمتابعة والتقويم للعمل بكافة مجالاته ، ومدارسة الخطط العامة الواردة من الأجهزة المركزية وإبداء الرأى فى تقارير ترفع لمستشار المادة والإدارة العامة للتعليم المختص ٠

٢- الإشراف على مادته فى جميع المراحل من خلال الموجهين الأوائل والموجهين للمادة بالمديرية والإدارات التابعة لها ٠

٣- الإشراف على الامتحانات التى تعقد على المستوى المحلى ٠

٤- إعداد تقرير فنى فى (يناير ، ابريل) عن المادة وإبداء الملاحظات الميدانية من ايجابيات وسلبيات على المنهج والكتاب المدرسى ووضع المقترحات الخاصة بالتعديل مسترشدا بآراء المديرين والمدرسين ومستوى تحصيل الطلاب ، ووضع هذين التقريرين لمستشار المادة الدراسية والإدارة المختصة .

٥- إعداد تقرير مفصل عن العجز والزيادة فى مادته من حيث هيئات التدريس والتوجيه ووسائل علاجها ورفع التقرير إلى مستشار المادة والإدارة العامة المختصة .

٦- إعداد أسئلة نموذجية ونماذج لإجاباتها على المسنوى المحلى وإرسال صورة منها إلى مستشار المادة .

٧- الاشتراك مع الموجهين الأوائل وإدارات التنسيق لاختيار أفضل العناصر للترقية فى وظائف التوجيه الفنى للمادة .

٨- توزيع العاملين فى مادته على الإدارات المختلفة مع مراعاة عدالة التوزيع على مستوى المديرية .

٩- متابعة خط سير الموجهين الأوائل فى ضوء الخطط المعتمدة من إدارتهم .

١٠- الاشتراك فى الاجتماعات الدورية التى ينظمها المستشار للموجهين العاميين للمادة .

١١- التعاون مع الموجه العام المركزى فى حالة زيارته للمديرين وتيسير مهمته .

١٢- التنسيق والتعاون مع المجالس والهيئات والمؤسسات والإدارات التى تؤدى مساعدات وخدمات تربوية للطلاب .

يلاحظ على توزيع الاختصاصات بين التوجيه العام المحلى والمركزى :

أنه يعكس نفس التسلسل الهرمى لهيكل ديوان عـام الـوزارة علـى المسـتوى المركـزى والمـديريات والادارات المحليـة ، حيـث جـاءت اختصاصات ومسئوليات التوجيه العام المركزى والمحلى بنفس الرؤية ممثلة فى الآتى :-

* سيطرة مستشار المادة الدراسية على الموجه العام المركـزى الـذى يسيطر بدوره على المستشار العام المحلى بـالإدارات والمـديريات التعليمية .
* تشتت تبعية الموجهين من حيث المادة الدراسية لمستشار المادة ، ومن الناحية الإدارية ، وغيرها للإدارة التعليمية التابع لها .
* زيادة نصيب الأعمال شبع الإدارية كتوزيع المدرسين ومتابعة وصول الكتب للمديريات والمدارس على أعمال الموجه العام المحلى وكـذلك المركزى .
* كتابة التقارير الموجه لكل من مستشـار المـادة الدراسـية والإدارة التعليمية دون إعطاء العامل الفنـى والتـوجيهى الخـاص بالمنـاخ المدرسى والكفايات الخاصة بالمعلمين وكيفية سير العملية التعليميـة ومدى استخدام المعلمين والتلاميذ للأجهزة التكونولوجية الحديثة ومدى توافرها وكفايتها للتلاميذ بالقدر الكافى من الاهتمام من قبل كل مـن الموجه العام المركزى والمحلى .
* ندرة الزيارات الخاصة من قبل الموجه المركـزى والموجـه العـام المحلى للمدارس فيما عدا زيارة واحدة لبعض مدارس المستوى الثالث التى يعوزها موجه على مستوى الإدارة .

الأمر الذى يتضح منه نقص كفاءة عمليـــة التوجيـــه والمتابعـــة وأن الحاجة ماسة لوجود جهاز أو ربما أجهزة متخصصة تحمل عـــبء عمليـــة التوجيه والمتابعة ويكون لها صلاحيات تسمح لها بتحقيق الاستقلالية ويتوفر لها كوادر متخصصة من الموجهين كذلك معايير محدودة من الكفايات التـــى تسمح لها بالفهم الصحيح لكيفية إجراء عملية المتابعة والتوجيه و إلا يكـــون الأمر مجرد عمل تقليدى ٠

الأجهزة المسئولة عن عملية المتابعة فى المدارس :

تضم أجهزة المتابعة والتوجيه مايأتى :

أولا: مكتب المتابعة :

صدر القرار الوزارى رقم ٢٦٨ لسنة ١٩٩٢ بشـــأن إنشـــاء " مكتب للمتابعة " يتـــبع الوزير مباشرة ويكلف أعضاؤه بالقيام بالمهام التى تسند إليهم ، شكل هذا المكتب كما جاء بالقرار الـــوزارى مـــن مديرى الإدارات والموجهين للعمل بمكتب المتابعة " ندبا " ، وجـــاء التشكيل كالتالى :- (٢٥)

١- مدير إدارة بالإدارة العامة للتعليم الابتدائى ٠
٢- مدير إدارة بالإدارة العامة لدور المعلمين والمعلمات ٠
٣- مدير إدارة بالإدارة العامة للتعليم الزراعى ٠
٤- موجه عام بالإدارة العامة لدور المعلمين والمعلمات ٠
٥- موجه عام بالإدارة العامة للتعليم الزراعى ٠
٦- موجه عام بالإدارة العامة للتعليم الاعدادى ٠
٧- مدير مرحلة بالإدارة العامة للتعليم التجارى ٠
٨- موجه عام بمكتب مستشار الرياضيات ٠
٩- موجه عام ثانوى بالإدارة العامة للتعليم الثانوى ٠

وقد حدد القرار الوزارى رقم ٤٣٥ المقصود بأعضاء التوجيه الفنـــى فى أنهم "شاغلوا وظائف موجهين (موجه ، أو موجه أول ، أو موجه عـــام بالمراحل التعليمية المختلفة لمادة دراسية أو نشاط) .

كيفية اختيار الموجه:

أما من حيث الكفايات المطلوبة لمن يشغل هذه الوظيفة فقــد حـــددها قرار رقم ١ لسنة ١٩٨٧ للجنة شئون الخدمة المدنية فى مادته الثالثة علـــى النحو التالى :- (٢٦)

مراعاة شروط الترقية بالأقدمية والاختبار المنصوص عليه فى قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة ويكون تحرك العاملين بين التقسيمات الوظيفية بالشروط التالية :-

١- أن تشترط فى العامل اشتراطات شغل الوظيفة من حيث التأهيل العلمى (المؤهل الدراسى) والخبرة الزمنية والنوعية .
٢- قضاء الحد الأدنى للبقاء فى التقسيم الوظيفى الأقل مباشرة .
٣- اجتياز التدريب اللازم لإعداد العامل لشغل الوظيفة وذلك فيمـــا عـــدا العاملين بوظائف (أخصائى وفنى تدريس) .

حوافز أعضاء هيئة التوجيه الفنى :

أما من حيث الحوافز المقررة لأعضاء هيئة التوجيه الفنى فقد حددها القرار الوزارى سالف الذكر رقم ٤٣٥ فى مادته الثانية كالتالى :- (٢٧)

بالإضافة إلى ما يتقاضاه أعضاء أجهزة التوجيه الفنى من حوافز ومكافآت بموجب قرارات أخرى ، تمنح حوافز شهرية على النحو التالى :

* ٢٥ جنيه شهريا للموجه فى رياض الأطفال والابتدائى والفصل الواحد ٠
* ٣٠ جنيه شهريا للموجه فى التعليم الاعدادى ٠
* ٣٥ جنيه شهريا للموجه فى التعليم الثانوى العام والفنى ٠
* ٤٠ جنيه شهريا للموجه الأول ٠
* ٥٠ جنيه شهريا للموجه العام ٠

إلا أنه يؤخذ على مكتب المتابعة التابع لمكتب السيد الوزير كما جاء بقرار أنشاؤه الاتى :-

* أنه من حيث التشكيل هو تشكيل مركزى ذات طبيعة سيادته مستمدة من كونه ملحق بمكتب الوزير ، الأمر الذى يفسر شكوى العاملين بالميدان من طبيعة زيارات موجهيه وما يمارسه هؤلاء من ضغوط وإشاعة مناخ من عدم الرضا بين المدرسين فضلا عن قصور عملية التفتيش لكافة أوجه العملية التعليمية ٠
* أن طبيعة تشكيل هذا المكتب يأتى مترجما لما جاء بالقرار الوزارى رقم ١٤٣ لسنة ١٩٩٠ الأمر الذى يبدو معه أنه إدارة مركزية للتوجيه ، حيث أن قرار التشكيل حرص على أن يمثل فيه موجهون عموم ومديرو إدارات ومدير مراحل تعليمية من قطاع التعليم العام والفنى ، كما جاء بالهيكل التنظيمى لديوان عام الوزارة غافلا تمثيل بقية القطاعات الآخرى كقطاع التخطيط – التنمية الإدارية ٠٠٠٠ الخ الأمر الذى حصر أعمال هذا المكتب فى متابعة المواد الدراسية دون غيرها وهو أمر يكشف عن قصور النظرة العميقة والفهم السطحى لطبيعة عملية التوجيه والمتابعة ٠

* أن الكفايات اللازمة لمن يشغل هذه الوظيفة (موجـــه) كمـــا جـــاء بالقرار رقم (١) لسنة ١٩٨٧ للجنة شئون الخدمة المدنية يكشف عن قصور واضح فى فهم مهام ومسئوليات القائمين على عملية التوجيه ، وقد تمثل هذا فى اختيار الموجه على النحو التالى:-
  - تشترط الوزارة فيمن يتبؤ هذا المنصب قضاء الحد الأدنى فـــى الوظيفة (الدرجة) الأدنى ، وهى غالبا مدة تتراوح مـــا بـــين ثلاث أو أربع سنوات
  - يشترط هذا المنصب اجتياز تدريب ، تكشف دراســـة للمركـــز طبيعة هذا التدريب فى كونه . (٢٨)
* تدريب موحد لمختلـــف الوظـــائف القياديـــة يعتمـــد علـــى أســـلوب المحاضرات ويغفل غالبا بقية الأساليب وهى الأهم .
* أن برامج التدريب لا تتنوع وفقا لمستويات القيادات العليا .
* تخلو برامج التدريب من أى مخطط لتحقيق النمو المهنـــى والفعاليـــة التربوية والتطور الفكرى والعلمى والثقافى للموجهين ، كما أنهـــا لا تركز على طبيعة الاحتياجات التدريبية المختلفة لفئـــات المـــوجهين (المتدربيين) .
* تخلو برامج التدريب المقدمة للموجهين من أى دراسة تتبعية للتعـــرف على مدى فاعليتها فى تطوير أداء المتدربين من الموجهين لمهـــامهم الوظيفية بغرض استبعاد العناصر غير الفاعلة على النمو والتطور مع توفير حوافز مادية مناسبة وكذلك حوافز معنوية تربط الأداء بالإنجاز والتميز .

بهذا العرض يتضح أن مكتب المتابعة " الملحق بمكتب السيد الوزير والصادر بشأنه القرار الوزارى رقم ٢٦٨ لسنة ١٩٩٢ هو جهاز مركزى لا يمتلك المقومات العددية الكافية ، كذلك يفتقد بحكم طبيعة تشكيله فى ضـــوء نظام اختيار القائمين على أعمال التوجيه لمهارات وكفايات الموجهين التـــى تؤهلهم لمتابعة تنفيذ السياسات التعليمية والتحقق من كفاية العملية التعليمية ٠

وأن الحاجة تدعو إلى وجود جهاز متخصص يضم أعضاء من ذوى الكفايات العلمية والتربوية ، ويمتلكون مهارات فنية وإدارية عالية تمكنهم من إنجاح عملية التوجيه والمتابعة (عملية التفتيش) من هنا جاء القرار بإنشاء جهاز متخصص فى هذا المجال ٠

ثانيا: جهاز التفتيش :

صدر القرار الوزارى ٢٢١ لسنة ٢٠٠٢ بشأن " إنشاء مكتب للمتابعة الإدارية " الذى تغـير اسمه فيما بعـد ليصـبح " جهـاز التفتيش " ، وقد حدد القرار طبيعة هذا الجهاز وتبعيته واختصاصـاته على النحو التالى :- (٢٩)

المادة الأولـى : ينشأ مكتب للمتابعة الإدارية يخضـع للإشـراف المباشر للوزير ٠

المادة الثانية : يختص هذا المكتب بمباشرة المهام التالية :

١- متابعة تنفيذ القرارات والتوجيهات التى يصدرها الوزير فى الاجتماعات التالية :-

أ - اجتماعات المجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعى .

ب- اجتماعات مجلس مديرى التربية والتعليم .

ج- اجتماعات مجلس رؤساء القطاعات والإدارات المركزية .

د- الاجتماعات التى يعقدها الوزير مع مديريات التربية والتعليم بالمحافظات عبر شبكة الفيديو كونفرانس .

هـ- جميع الاجتماعات الأخرى التى يعقدها الوزير مع الأجهزة المعنية والهيئات والمراكز التابعة للوزير .

٢- متابعة تنفيذ قرارات وتأشيرات الوزير على مايلى : -

أ - تقارير لجان جهاز التفتيش .

ب- تقارير لجان مكتب الوزير للمتابعة .

ج- تقارير الإدارة العامة لخدمة المواطنين .

د- تقارير الزيارات الميدانية للمحافظات .

٣- متابعة تنفيذ قرارات وتأشيرات الوزير فيما يعرض عليه من تقارير الجهات الخارجية التالية : -

أ - تقارير الرقابة الإدارية .

ب- تقارير الجهاز المركزى للمحاسبات .

ج- تقارير الجهات الأمنية المختلفة .

٤- متابعة تنفيذ قرارات وتأشيرات الوزير على الطلبات والتقارير الواردة من رئاسة الجمهورية ومجلس الوزراء والسادة الوزراء ومجلسى الشعب والشورى والهيئات والمنظمات السياسة والنقابية ٠

٥- متابعة تنفيذ تأشيرات وقرارات الوزير عما ينشر فى وسائل الأعلام المختلفة من تحقيقات أو شكاوى أو موضوعات أخرى ٠

٦- متابعة القرارات الوزارية الصادرة عن مكتب الوزير٠

٧- متابعة تنفيذ ما يرى الوزير متابعته من موضوعات أخرى ٠

<u>**المادة الرابعة**</u> : خاصة بتمثيل السيد مدير جهاز المتابعة الإدارية (جهاز التفتيش) لحضور جميع الاجتماعات التى يعقدها الوزير مع الأجهزة المعنية بالوزارة والهيئات والمراكز التابعة لها على أن يقوم بتسجيل توجيهات وملاحظات الوزير على ما يدور بهذه الاجتماعات وذلك حتى يتسنى للجهاز القيام بمهام المتابعة المنوط به ٠

<u>**المادة الخامسة**</u>: على السادة رؤساء القطاعات والإدارات المركزية بديوان عام الوزارة ومديرى المديريات التعليمية بالمحافظات ومديرى المراكز والهيئات التابعة للوزارة التعاون مع مكتب المتابعة الإدارية (جهاز التفتيش) لتنفيذ تكليفات الوزير له ، وتسهيل مهمته وذلك بموافاته بصورة من محاضر الاجتماعات التى تعقد برئاسة الوزير ، وكذا التقارير التى تعرض على الوزير ويتخذ بشأنها توجيهات أو قرارات ، والرد الفورى على ما يطلبه من بيانات أو معلومات تتصل بعملها ٠

من هذا العرض للقرار رقم ٢٢١ لسنة ٢٠٠٢ بشأن إنشاء جهاز المتابعة الادارية (جهاز التفتيش) يتضح أننا أمام جهاز مركزى للتفتيش حددت أهدافه ومراميه بصورة تعطى له الصلاحية والقدرة على متابعة السياسات التعليمية ، ومدى تحققها ، ليس هذا فقط بل أعطاه القرار من الصلاحية ما يجعله يتابع أعمال ومهام جميع القطاعات المسئولة عن العملية التعليمية ، بدءا من القطاعات الإدارية المركزية بديوان عام الوزارة وما يتبعها من إدارات مركزية انتهاء بإدارة شئون التعليم على المستوى المحلى من المستوى الثالث .

كما حرص القرار على تمثيل مدير جهاز التفتيش فى جميع الاجتماعات واللقاءات التى يعقدها السيد الوزير ، فضلا عن الاطلاع على التوجيهات السياسية العليا ذات الصلة بالتربية والتعليم والصادرة عن مكتب رئيس الجمهورية مرورا بتقارير مجلسى الشعب والشورى ومكتب رئيس الوزراء والوزراء ، مما يجعل الجهاز ممثلاً فى شخص مديره على معرفه بتلك التوجهات السياسية المتعلقة بشأن التعليم وقضاياه ، فضلاً عن تحديد القرار لطبيعة العلاقة والصلة بين جهاز التفتيش وجميع الأجهزة البحثية التابعة لوزير التعليم ذات الاهتمام بالبحوث والدراسات التربوية ، بما يمكن الجهاز من متابعة مسارات البحث والدراسة فى مجال التربية والتعليم والتعرف عن قرب بالنتائج والتوصيات التى تكشف عنها بحوث هذه المراكز بما يساعد على حل الكثير من المعوقات والصعوبات التى تواجه التعليم . فضلا عن التعرف عن قرب بقضايا التعليم وكيفية معالجتها ، بما يمهد الطريق نحو استفادة حقيقية من مجهودات تلك المؤسسات البحثية .

بادر جهاز التفتيش فى ضوء القرار الوزارى الخاص بتحديد اختصاصات جهاز التفتيش إلى إصدار وثيقة " الرؤية والرسالة " معبرا فيها عن رؤيته المستقبلية لجهاز التفتيش ممثلة فى إحداث نقله نوعية فى إدارة الأداء المدرسى للدخول فى مجتمع المعرفة بحلول عام ٢٠٠٨ من خلال الآليات التالية :- [٣٠]

١- تفعيل اللامركزية فى تحسين وتطوير إدارة الأداء المدرسى على أساس أن تكون المدرسة منطلقا أساسيا لعمليات التطوير ، بما يحقق التقويم المعزز للقدرات المدرسية ، بقيام كل مدرسة بإعداد مشروع للجودة خاص بها فى ضوء المعايير القومية للتعليم ، وفى وجود مشاركة مجتمعية فعالة (سواء بالتمويل أو الإسهامات الفنية) ومتابعة جادة من الإدارة والمديرية ٠

٢- التحول من التعليم إلى التعلم ، ومن ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان ، ومن التقويم التقليدى إلى التقويم الشامل ، ومن الاستخدام المحدود للتكنولوجيا إلى الاستخدام الأمثل ٠

٣- تنمية القدرات الذاتية للطلاب بالتسلح بالعلم والحفاظ على القيم والهوية الوطنية والقومية لمواجهة تحديات العولمة وإكسابهم ميزة تنافسية تمكنهم من تحقيق مراكز متقدمة فى المسابقات الدولية ٠

ومن خلال ما جاء فى وثيقة جهاز التفتيش (الرؤيا والرسالة) يكون الجهاز قد عبر عن فلسفته ورؤيته المستقبلية من خلال محاور ثلاثة تشمل كل مقومات التطوير والتحديث المنشودة ، وهى رؤية منقولة عن وثيقة المعايير القومية للتعلم فى مصر ٠ أى أن الجهاز يعلن ضمنيا من خلال هذه الوثيقة التحامه وتبنيه مع ما جاء بوثيقة المعايير وأن مسئوليته تتمثل فى ضوء ما جاء بالقرار الوزارى فى متابعة تنفيذ هذه المعايير ٠

الرســـــالة :

أما وثيقة الرسالة فقد جاءت ترجمة لوثيقة الرؤية " حيث كشفت عــن محاور عمل الجهاز وآلياته لتفعيل عملية التفتيش ، وقد عبرت الوثيقة عــن نفسها فى التالى :- [٣١] -

١- ينتهج جهاز التفتيش أسلوب تربوى تنموى يستند فى إجراءاته إلـــى إزالة السلبيات والمخالفات وتعظيم الايجابيات ونقل الخبرات بعيدا عن تصيد الأخطاء يعتمد على الشفافية والمكاشفة مع المدارس التى يــتم متابعتها وذلك بإعداد تقارير مشتركة للمتابعة .

٢- يؤكد جهاز التفتيش على ضرورة التحول إلى اللامركزية من خــلال تفعيل الشراكة مع المديريات والإدارة التعليمية وأهمية قيام الإدارات والمديريات باتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالــة المعوقــات ومســـاندة عمليات التطوير بالمدارس التابعة لها وتفعيل دور المشاركة المجتمعية فى دعم ومساندة العملية التعليمية .

٣- يقوم جهاز التفتيش بالتعاون مع المتابعات المحليــة علـــى مســتوى الإدارة والمديريات فى متابعــة الأداء المـــــدرسى فـــى المجــالات التالية :- [٣٢]

* نظام الإدارة المدرسية ، ودور مدير المدرســة فـــى إدارتهـا بأسلوب رجال الأعمال فى ضوء لا مركزية فاعلة وعلى أساس المسئولية والمسائلة .
* الرؤية والرسالة التى تحددها المدرسة لنفسها .
* اللائحة الخاصة بالمدرسة التى تحدد النظام المدرسى .

* الانضباط المدرسى (للعاملين بالمدرسة – الطلاب) ٠
* البيئة المدرسية (الداخلية والخارجية) ٠
* ثقافة المدرسة ٠
* جدية الأداء داخل الفصل ٠
* كفاءة وفاعلية العملية التعليمية ٠
* الأنشطة التربوية والعلمية ٠
* نظافة المدرسة (من الداخل والخارج) ٠
* صيانة المبنى المدرسى وسلامته
* سلامة وصلاحية الأثاث المدرسى ٠
* تحقيق شعار مدرسة " نظيفة – جميلة – متطورة – منتجة وفعالة " ٠
* المشاركة المجتمعية والتى تتمثل فى تعاملات المدرسة مع (مجلس الآباء – مجلس الأمناء – المجتمع المدنى – المنظمات غير الحكومية – رجال الأعمال – رابطة الخريجين) ٠
* الحوافز التى يمكن استخدامها (كيف يستطيع المدير تحفيز العاملين والطلاب ٠
* اكتشاف القيادات الواعدة (تنمية المهارات القيادية) ٠
* اكتشاف ورعاية وتنمية المواهب ٠
* رعاية بطىء التعلم ٠
* رعاية ذوى الاحتياجات الخاصة ٠
* وجود نظام معلومات بالمدرسة يشمل الجوانب الإحصائية والإدارية والمالية ٠

* وحدة التدريب والتقويم بالمدرسة ومدى فاعليتها .
* المدرسة وحدة منتجة مدرة للدخل (خدمية – سلعية – تجارية) .
* تعظيم الاستفادة من وسائل التكنولوجيا الحديثة المتوفرة بالمدرسة .
* أساليب التقويم المتبعة بالمدرسة .
* محو الأمية الكمبيوترية بالمدرسة .
* الأمان المدرسى .
* الحكومة الالكترونية .
* التعلم الذاتى .
* الاستعداد للمسابقات والدراسات الدولية مثـل أولمـبـياد الكيميـاء والفيزياء ، والـ التيمس (Timss) .

بالإضافة إلى متابعة :

* المجموعات المدرسية .
* تطبيق فلسفة الفصل المتحرك .
* مراكز الدروس الخصوصية .
* المدارس الخصوصية .
* امتحانات النقل وامتحانات الشهادات المحلية والعامة .
* تنسيق القبول بالمدارس .
* الأنشطة الصيفية بالمدارس .

٤- يشارك جهاز التفتيش فى البرامج التدريبية للقيادات والقيادات الوسطى وأعضاء وحدات التدريب والتقويم بالمدارس على أساس تغيير الإطار المعرفى والمفاهيمى للمتدربين من أجل التوجه نحو تنفيذ خطط التطوير والتحسين ويتابع بالمشاركة مع المتابعة المحلية ، أثر التدريب على تطوير إدارة الأداء المدرسى ٠

٥ يقوم جهاز التفتيش بدعم المدارس لتفعيل إدارة الأداء المدرسى وتنفيذ برنامج لتأكيد الجودة والذى يعتمد على قيام كل مدرسة بمايلى :- (٣٣)

* وضع أهداف التطوير والتحسين فى ضوء الرؤية والرسالة للمدرسة ٠
* تحديد عناصر منظومة التعليم بالمدرسة ٠
* تحديد عناصر المشاركة المجتمعية التى سوف تساهم فى تخطيط وتنفيذ برامج توكيد الجودة ٠
* إعداد أدوات القياس ٠
* قياس المستوى الحالى لكل عنصر من عناصر منظومة التعليم ٠
* وضع خطط التطوير والتحسين لكل عنصر على حدة ٠
* تحديد أولويات الخطط للتنفيذ فى ضوء زيادة فاعلية المدرسة ٠
* إعداد برامج للتنفيذ وتشكيل فرق العمل لكل برنامج وتحديد مستوى الأداء لأعضاء الفريق ٠
* وضع جدول زمنى يحدد مراحل تنفيذ البرامج ٠

* الرقابة على الأداء بمتابعة تقويم الأداء من بداية البرنامج وحتى نهايته ٠
* تقويم تنفيذ البرنامج ومدى تحقيق الأهداف ويعتمد على كفاءة البرنامج (تحددها صلاحية وفاعلية المدخلات) وفاعلية للبرنامج (كم نسبة تحقيق الأهداف) ٠
* التغذية الراجعة ٠

٦- متابعة أثر التدريب على كفاءة وفاعلية تنفيذ برنامج توكيد الجودة بالمدارس ٠

٧- يقوم جهاز التفتيش بإعداد برامج تدريبية لتأهيل أعضاء الجهاز قبل التحاقهم للعمل بالجهاز وأثناء الخدمة بهدف تطوير الأداء والتحول من الأداء الوظيفى إلى الأداء القيادى ٠

بهذا العرض يتضح أن اختصاصات ومسئوليات الجهاز الحديث النشأة (جهاز التفتيش) متنوعة ومتعددة ، حيث تبدأ بمتابعة تنفيذ كل ما يتعلق باجتماعات السيد وزير التعليم بالمجلس الأعلى للتعليم قبل الجامعى وكذلك اجتماعاته مع مديرى المديريات التعليمية ورؤساء قطاعات التعليم مروراً بمتابعة تنفيذ ما يرد من تقارير من أجهزة الرقابة الإدارية والجهاز المركزى للمحاسبات والجهات الأمنية وانتهاء بما يرد من مكتب السيد الوزير فيما يتعلق بمكتب رئاسة الجمهورية ومجلسى الشعب والشورى والهيئات والمنظمات ذات الصبغة الدولية وأخيرا المتابعة الإعلامية لكل ما يتعلق بموضوع التعليم ٠٠٠ الخ ٠

أضاف جهاز التفتيش فى وثيقته " الرؤيـــة والرســـالة " بعـــدا آخـــر لاختصاصاته وهو متابعة تنفيذ ما جاء بشأن المعايير القومية للتعليم والتـــى استمد منها رؤية ورسالة جهاز التفتيش فى تحقيق الجودة من خلال تفعيـــل آليات تنفيذه هذه المعايير والتى تمثلت فى :-

* متابعة وتسهيل عملية التحول إلى اللامركزية من خـــلال تفعيـــل الشراكة مع المديريات والإدارات التعليمية وإيجـــاد آليـــة داعمـــة لتفعـــيل دور المشاركة المجتمعية فـــى دعـــم ومســـاندة العمليـــة التعليمية ٠
* مشاركة جهاز التفتيش مع أجهزة المتابعة المحلية فى متابعة الأداء المدرسى بكل مفرداته بدءا من الرؤية والرســـالة الخاصـــة بكـــل مدرسة والتى أكدت وثيقة المعايير على قيام كل مدرسة بتحديـــدها وانتهاء بالاستعدادات للمسابقات الدولية وتأهيل التلاميذ لها ٠
* دعم المدارس لتفعيل إدارة الأداء المدرسى وتنفيذ بـــرامج توكيـــد الجودة والذى يعتمد فى المقام الأول على يقام كل مدرسة بوضـــع برنامجا الخاص فى تنفيذ هذا المجال ، ووضع برنامج لإعداد برامج لتدريب أعضاء الجهاز قبل وأثناء العمل بالجهاز بهـــدف تطـــوير الأداء فى ضوء المعايير القومية للتعليم ٠

مسئوليات ومهام جسيمة ومتشعبة بل ويقابلها العديد من الصـــعوبات والمعوقات التى تحد بكل تأكيد من قدرة الجهاز على تحقيقها كاملة وهو مـــا يطرح التساؤل التالى كيف يتسنى لجهاز تفتيش حديث النشأة أن يقوم بهـــذا الأمر ؟ وهو سؤال لا يتطلب إجابة حازمة ، نظراً لقصر مدة الجهاز الذى أنشأ عام ٢٠٠٢ بالقرار الوزارى رقم ٢٢١ وهى فترة قصيرة تتابع عليهـــا ثلاثة وزراء للتعليم فضلا عن :

١- مازال العاملون على أمر التوجيه والمتابعة (موجهى جهاز التفتيش) ممن تم اختيارهم على نفس المقاييس المعتمدة من لجنة شئون الخدمة المدنية والصادر بشأنها القرار رقم (١) لسنة ١٩٨٧ فى مادته الثالثة والسابق ذكرها وهى كما كشفت الدراسة لا تتواءم على تغير وظيفة التعليم والكفايات الخاصة بالقائمين عليه ٠

٢- ارتباط السياسات التعليمية والخطط والمشروعات القومية وشبه القومية المتعلقة بتطوير وتحديث التعليم بشخص الوزير حيث تفتقد هذه الإصلاحات والخطط المرتبطة بها لمشروعيتها بمغادرة الوزير المؤيد لها لمكتبة بديوان عام الوزارة ٠ لم يبق من المعايير القومية ما يحظى بالاهتمام إلا ما يتعلق بالمشاركة الشعبية ودعم المؤسسات غير الحكومية للتعليم ، نظرا لضغوط تتعلق بنشر المناخ الديمقراطى وإعطاء مساحة أوسع للمؤسسات والمنظمات الأهلية فى المشاركة فى التعليم ، فضلا عن الحاجة لدعم مادى غير حكومى فى مجال التعليم ٠

٣- هناك مواجهة غير معلنة قد تحول دون نجاح جهاز التفتيش فى أداء مهمته بنجاح كامل ، أشارت وثيقة جهاز التفتيش وهى الوثيقة الوحيدة التى حصل عليها فريق البحث من الجهاز فيما يتعلق بطبيعة عمله فى تأكيد مبدأ الجودة فى المدارس ، أنه يعتمد أولا على توافر رؤية ورسالة خاصة بكل مدرسة وفقا لامكاناتها وقدراتها واستشراقها للمستقبل فيما يتعلق بمفهوم الجودة ومعاييرها ، وهو أمر لا يتوافر ، وأن وجد فهو أمر ينقصه الإيمان والجدية للأسباب الآتية :-

أ – هناك نسبة ليست بالقليلة من العاملين بالميدان من مديرى ومعلمى المدارس وكذلك الموجهين ، تعوزهم ليس فقط الكفايات الخاصة بوظائفهم ولكن أيضا قصور الفهم وإدراك أهمية المعايير القومية لتطوير وتحديث التعليم نظراً لتوقف برنامج التدريب الخاص بهذه المعايير إثر تغير شخصى الوزير المعضد لهذا البرنامج التدريبى ، وهو ما يتضح بصورة جلية فى تخبط العاملين " بوحدة التدريب بالمدرسة " إذ لا تجد التعزيز من القائمين على أمر الإدارة بالمدرسة ، فضلا عن عجزهم عن تفعيل هذه الوحدة وإعداد برامج تدريبية داخل المدرسة ، او كيفية الاتصال بالمجتمع المحيط بالمدرسة ... الخ

ب– لم يبق بالمدارس فيما يتعلق بالمعايير القومية سوى لوحات تزين بها جدران المدارس وأسوارها .

٤– تعدد أجهزة الرقابة والمتابعة ، الامر الذى يدعو إلى التساؤل عن مكانة جهاز التفتيش فى هذه التعددية ؟ ما علاقة جهاز التفتيش بأجهزة التوجيه التابعة للقطاعات المختلفة كما جاء بالهيكل التنظيمى لوزارة التربية والتعليم ؟ علاقة جهاز التفتيش " بمكتب المتابعة " التابع للوزير والصادر بشأن القرار ٢٦٨ لسنة ١٩٩٢ ؟

جاء بالقرار الوزارى رقم ١٤٣ لسنة ١٩٩٠ بشأن " التوجيه العام المحلى والمركزى للمواد الدراسية " والسابق عرضه " نذكر منه :

* الموجه العام المركزى والمحلى يتبعان مستشار المادة من الناحية الفنية فى كل ما يتعلق بالمادة ، وفيما عدا ذلك يتبعان الإدارة العامة أو المديرية المعينين بها .
* من اختصاصات ومسئوليات الموجه العام المركزى إعداد التوجيهات العامة للمادة فى المرحلة التعليمية التابع لها على أن تعتمد جميعا من مستشار المادة قبل إصدارها . دراسة التقارير الواردة من المديريات والإدارات التعليمية المحولة إليه لإبداء الرأى ووضع المقترحات اللازمة وعرضها على مدير عام الإدارة ومستشار المادة تمهيدا لإقرارها ومتابعة تنفيذها ..... الخ .
* من اختصاصات ومسئوليات الموجه العام المحلى ، تشكيل مكتب فنى برئاسته وعضوية الموجهين الأوائل ومديرى المرحلة بالتوجيه الفنى بالمديرية والإدارات من المستوى الأول وذلك للتخطيط والتنسيق والمتابعة والتقويم للعمل بكافة مجالاته ومدارسة الخطط العامة الواردة من الأجهزة المركزية وإبداء الرأى فى تقارير ترفع لمستشار المادة والإدارة العامة للتعليم المختص ، الاشتراك مع الموجهين الأوائل وإدارات التنسيق لاختيار أفضل العناصر للتربية فى وظائف التوجيه الفنى للمادة .... الخ . إعداد تقرير فترى عن المادة وإبداء الملاحظات المبدانية من ايجابيات وصعوبات تتعلق بالمنهج والكتاب المدرسى ووضع المقترحات الخاصة بالتعديل ورفعه إلى كل من مستشار المادة والإدارة المختصة .

أى أن القرار ١٤٣ لسنة ١٩٩٠ بشأن التوجيه العام ، قد حدد طبيعة عملية الرقابة والمتابعة (التفتيش) بصورة قاطعة فكل ما يتعلق بالمادة الدراسية يخضع لمستشار المادة الدراسية وقطاع التعليم بإدارته المركزية والعامة .

أما ما يتعلق بالأمور الأخرى كالرقابة الإدارية والتنظيمية والأمنية والعلاقات الخارجية ٠٠٠٠ الخ فهى تتبع مباشرة قطاعات أخرى كالإدارة المركزية للأمانة العامة وإدارتها العامة ، وكذلك الإدارة المركزية للخدمات المركزية وما يتبعها من إدارات عامة والإدارة العامة للاتصال السياسى والإدارة العامة لمكتب الأمن ٠٠٠٠ الخ ٠

لذا الزم القرار الوزارى ١٤٣ لسنة ١٩٩٠ موجهى المواد الدراسية بإعداد تقريرين أحدهما لمستشار المادة الدراسية وآخر للمديرية أو الإدارة التابعة لها ، فضلا عن مدارسة كل ما يتعلق بالمادة الدراسية والصعوبات مع مستشار المادة ومدير الإدارة التابعة بالمادة الدراسية فى المرحلة التعليمية المتعلقة بشأن التقرير ٠

بالنظر للقرار ٢٠٣ لسنة ١٩٨٩ بشأن تنظيم ديوان عام الوزارة وتوزيع الاختصاصات نجد أن جميع الإدارات المركزية مثل (الإدارة المركزية لشئون الأمانات الفنية ، الإدارة المركزية للتخطيط التربوى والمعلومات ، الإدارة المركزية للتنمية الإدارية ، الإدارة المركزية للأمانة العامة ٠٠٠ الخ " وهى جميعها إدارات مركزية بعضها تختص بأمور غير تربوية وتعليمية كالإدارة المركزية للأمانة العامة جميعها تضم مراقبين وموجهين مهمتهم متابعة تنفيذ ما يصدر عن إدارتهم من توجيهات وكتابة تقرير لإدارتهم عن مدى ما تحقق من توجيهات وتكليفات ونقل المقترحات الواردة من الميدان ٠٠٠ ألخ ٠

٥- أما بشأن "مكتب المتابعة" التابع لمكتب الوزير ، فهو جهاز تفتش له تواجده الميدانى بمفتشيه فى المدارس منذ إنشائه ١٩٩٢ وله من الصلاحيات المخولة القيام بعملية التفتيش وتوقيع الجزاءات ، وقد جاء بشأن التكليفات الخاصة بجهاز التفتيش فى المادة الثانية من القرار الوزارى رقم ٢٢١ لسنة ٢٠٠٢ . "القيام بمتابعة تقارير لجان مكتب المتابعة التابع لمكتب الوزير" . !!!

بهذا يتضح أن هناك تعدد فى أجهزة الرقابة والتوجيه داخل وزارة التربية والتعليم ومنها جهازنا موضوع الدراسة والذى ينقصه بحكم حداثة نشأة المفتشين للقيام بأعباء كثيرة متعددة التوجيهات ، ما يجعله مثل الأجهزة الأخرى الاعتماد بصورة أساسية على ما يرد من تقارير لموجهى المواد الدراسية للمستشارين بشأن المواد الدراسية ، وما يرد من تقارير أخرى إلى الإدارات المركزية فيما يتعلق بالأمور الأخرى ، فكيف يتسنى له تحقيق ما ورد بوثيقة "الرؤية والرسالة" أن جهاز التفتيش ينتهج فى عمله أسلوب تربوى تنموى يستند إلى إزالة السلبيات والمخلفات وتعظيم الإيجابيات ونقل الخبرات إذا كان هناك سلبيات تتعلق بالتقارير الواردة والتى أحالها البعض لنقص الكفايات الخاصة بالموجهين العاملين بالميدان والناتجة عن أسلوب اختيار الموجه ، وهو ما بدا واضحا بالتقليدية والروتينية وعدم النظرة الكلية فى معالجة الموضوعات ... الأمر الذى يدعو إلى إعادة النظر مرة أخرى فى عملية وترقية المدرسين للعمل بالتوجيه .

قائمة المراجـــــع

١- محمد عزت عبد الموجود وآخرون : الجودة النوعية فـــى التعلــيم – دراسة فى المفاهيم والقضايا والمؤشرات ، المركز القومى للبحــوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٦ ٠

٢- معهد التخطيط القومى : مصر تقرير التنمية البشرية ١٩٩٩/١٩٩٨، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ١ ٠

٣ – سلامة صابر محمد العطار : التعلــيم الثــانوى العــام فــى ضــوء ديمقراطية التعليم ، فى بحوث مــؤتمر التعلــيم الثــانوى الحاضــر والمستقبل ، المؤتمر العلــمى السادس ، رابطة التربيـــة الحديثـــة ، القاهرة ، ١٩٩١ ، ص ٦٥ ٠

٤- معهد التخطيط القومى : مصر تقرير التنمية البشرية ١٩٩٩/١٩٩٨ ، مرجع سابق ص ١

٥- المرجع السابق : ص ١٩ – ٢١ ٠

٦- منى مكرم عبيد : مشروع النهضـــة يبــدأ بـــالتعليم : فـــى مجلـــة الديمقراطية ، مجلة دورية س ٢ ، ع ٨ ، القاهرة ٢٠٠٢ ، ص ٦٤ – ٦٥ ٠

٧- سليمان عبد ربه محمد : الإشراف التربوى بمدارس التعليم الأساسى بجمهورية مصر العربية ، الواقع وتطويره ، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، كلية التربية جامعة عين شمس ، ١٩٩٤ ، ١٦٦ .

٨- محمد عزت عبد الموجود وآخرون : تقويم مراكز تدريب المعلمين فى أثناء الخدمة ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ٢٠٠٤ ، ص ٣٤ ، ٣٥ .

٩- محمد عزت عبد الموجود : الجودة النوعية فى التعليم ، مرجع سابق ص ١٢٦ – ١٣١ .

١٠- المرجع السابق : ص ١٣٣ .

١١- المرجع السابق ص ١٣٣ – ١٣٧ .

١٢- محمد غازى بيومى : مؤشرات الجودة المدرسية فى بعض الدول المتقدمة والنامية ، مدخل لتطوير المدرسة المصرية فى بحوث المؤتمر العلمى السابع : " جودة التعليم فى المدرسة المصرية ، التحديات ، المعايير الفرص " كلية التربية " ، جامعة طنطا ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٨ ، ٢٩ .

١٣- محمد عزت عبد الموجود : الجودة النوعية فى التعليم ، مرجع سابق ص ١٣٦ ، ١٣٧ ٠

١٤- المرجع السابق : ص ١٣٧ - ١٤١ ٠

١٥- نادية عبد المنعم وآخرون : تطوير أساليب مراقبة الجودة فى العملية التعليمية بمرحلة التعليم قبل الجامعى فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ١٩٩٩ ، ص ٧٤ - ٧٦ ٠

١٦- وزارة التربية والتعليم ، قرار وزارى رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٨٩ : بشأن تنظيم ديوان عام وزارة التربية والتعليم ، القاهرة فى ١٩٨٩/٨/٣١ ٠

١٧- وزارة التربية والتعليم : قرار وزارى رقم ٨٨ لسنة ١٩٨٨ " بشأن تحديد معدلات وظائف المجموعات النوعية المختلفة لأجهزة مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات ٠

١٨- قرار وزارى رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٨٩ بشأن تنظيم ديوان عام وزارة التربية والتعليم مرجع سابق ، مادة ٢ ٠
المركزى القومى للبحوث التربوية والتنمية : تطوير التعليم فى جمهورية مصر العربية ١٩٩٤ - ١٩٩٦ ، القاهرة ، ١٩٩٦ ص ٢٠ ، ٢١ ٠

١٩- قرار وزارى رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٨٩ بشأن تنظيم ديوان عام وزارة التربية والتعليم مرجع سابق ، مادة ٢ .
تقرير تطور التعليم فى جمهورية مصر العربية ١٩٩٤ – ١٩٩٦ ، مرجع سابق : ص ٢١ – ٢٣ .

٢٠- وزارة التربية والتعليم : قرار وزارى رقم ١٤٣ لسنة ١٩٩٠ بشأن : التوجيه العام المحلى والمركزى للمواد الدراسية ، القاهرة ، ١٩٩٠/٥/٥ ، المادة الأولى .

٢١- القرار السابق : مادة أولى – ثانيا .

٢٢- القرار السابق : مادة أولى – ثالثا .

٢٣- القرار السابق : مادة أولى – رابعا .

٢٤- وزارة التربية والتعليم : قرار وزارى رقم ٢٦٨ لسنة ١٩٩٢ بشأن " إنشاء مكتب للمتابعة " القاهرة فى ١٩٩٢/١٠/١٩ ، مادة أولى .

٢٥- القرار الوزارى السابق " المادة الثانية .

٢٦- وزارة التربية والتعليم : قرار وزارى رقم ٤٣٥ لسنة ١٩٩٦ بشأن " حوافز أعضاء التوجيه الفنى بالإدارات التعليمية ومديريات التربية والتعليم بالمحافظات وديوان عام الوزارة ، القاهرة فى ١٩٩٦/١٢/١٦ ، مادة أولى .

٢٧- وزارة التربية والتعليم : قرار لجنة شئون الخدمة المدنية رقم ١ لسنة ١٩٨٧ بشأن " التقسيمات الوظيفية فى الدرجة ابمالية لوظائف التعليم والإشراف والتوجيه الفنى بديوان عام وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم بالمحافظات المادة الثالثة .

٢٨- قرار وزارى رقم ٣٣٥ لسنة ١٩٩٦ بشأن " حوافز أعضاء التوجيه الفنى ، مرجع سابق ، المادة الثانية .

٢٩- محمد السيد حسونه وآخرون : تطوير القيادات التعليمية فى مؤسسات التعليم الاعدادى والثانوى العام ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٣ ، ص ٤٦ .

٣٠- وزارة التربية والتعليم : قرار وزارى رقم ٢٢١ لسنة ٢٠٠٢ بشأن " إنشاء مكتب للمتابعة الإدارية " القاهرة فى ٢٠٠٢/١٠/٢٠ .

٣١- وزارة التربية والتعليم – جهاز التفتيش : الرؤية والرسالة لجهاز التفتيش ، القاهرة فى ٢٠٠٥/١٢/٢٤ ، ص ١ .

٣٢- المرجع السابق : ص ٢ .

٣٣- المرجع السابق : ص ٣ .

٣٤- المرجع السابق : ص ٤ .

الفصـــل الرابـع

دور الهيئة القومية لضمان جودة التعليم
والاعتماد فى تحسين التعليم (*)

مقدمة :

يعانى التعليم ليس فقط فى مصر بل فى معظم دول العـــالم المتقدمـــة والمتخلفة على حدٍ سواء من تدهور فى مستوى الخدمة التعليمية فـــى كافـــة مؤسسات التعليم ، والتى لا يستثنى منها مؤسسات التعليم العام الحكـــومى أو مؤسسات التعليم الخاص ، والتعليم الجامعى أو ما قبل الجـــامعى . فمـــا فرضته الموجـــــة الثالثة من تطـــــورات و انفجارات تكنولوجية ســـريعة ومتلاحقة جعلت العالم كله فى سباق لكى يلحق بالركب أو الحفاظ على القمة التى وصل إليها .

وتأسيساً على ما سبق فإن الملاذ الأكثر أهمية فى تحقيق هذا الهـــدف هو التعليم ، ومن ثم فقد بدأت تعلو الصيحات حول تحسين الجودة بما يضمن الكفاءة للتعليم ، وأن يكون هناك جهات تشـــرف علـــى التعلـــيم ومحاســـبة المسئولين عليه . ومن هنا ظهرت فى الأفق مصطلحات جديدة فى عالم التربية مثل الجودة الشاملة، والاعتماد والمحاسبية ... إلخ .

(*) إعداد : د/ فاتن عدلى الباحث بالمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية

وكان من الطبيعى أن تأخذ مصر شأنها فى ذلك شأن معظم الدول بهذا المفهوم بعد أن تعالت أصوات الإدانة للسياسات التعليمية لما أصاب التعليم من تدهور حاد فى مستوى خريجيه فعلى الرغم من محاولات الحكومة من تحسين التعليم ، إلا أن هذه الجهود قد باءت بالفشل مما استدعى ضرورة وجود هيئة مستقلة تقع على عاتقها مسئولية الإشراف على التعليم. وبالفعل تم الاتفاق على انشاء هيئة الاعتماد والجودة ٠

ويتناول هذا الفصل دور الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد فى تحسين التعليم من خلال المحاور التالية:-

- مفهوم الاعتماد والجودة كما تناولتها أدبيات التربية
- جهود وزارة التربية والتعليم فى تحسين التعليم
- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وفقا لما نص عليها القانون المصرى " **رؤية تحليلية** " ٠

أولا: مفهوم الاعتماد والجودة :

عانى مفهومى الاعتماد والجودة من جدل واسع فى أوساط النخبة المثقفة من جهة ، وخبراء التربية من جهة أخرى مما أصاب المفهومين من لبس ولغط على الساحة العربية على وجه التحديد ؛ حيث أصبح المفهومان يهيميان على الخطاب التربوى العربى ، وكأنه يحمل فى طياته المفتاح السحرى لحل المشكلات التعليمية ، ومن ثم تسابقت الدراسات التربوية على دراسة التجارب العالمية التى أخذت بهذا المفهوم ، وعقدت الآمال على تحسين التعليم وكأن جودة وتحسين التعليم تتوقف فقط على المفاهيم دون التمحص فيما وراء المفهوم

أوالسياقات المختلفة المحيطة بالتعليم من سـياقات ثقافيـة وسياسـية واجتماعية تؤثر وتتأثر بالنظم التعليمية ٠

وترى الدراسة ضرورة تحليل كل من المفهومين فى محاولة لربطهما بالواقع التعليمى فى مصر ٠

<u>١- مفهوم الجودة</u>

<u>المعنى اللغوى للجودة:</u>

وتعنى مفردة الجودة فى اللغة الانجليزية quality ويعرفها قاموس Oxford بأنها درجة التميز أو الأفضلية ، وترداف بالعربيـة النوعيـة ، والجودة والكيف ، والمفهوم الأخير تم تناوله فى ادبيات التربية لفترة طويلة فى مقابل الكم ٠ أما مفهوم الجودة فيعنى كما ورد فى المعجـم الـوجيز الجودة أنه صيرورة الشىء جيدا ، والجودة تدل على الحسن والكرم ، ويقال جودة الثوب أى حسنه وجماله ، ويقال فلان جواد أى سـخى وكـريم [١] ، معجم *لسان العرب*: يرجع ابن منظور أصل كلمة الجودة إلـى (**جـود**) والجيد نقيـض الردئ ، وجاد الشئ جودة أى صار جيدا ، وأحـدث الشـئ فجاد ، والجويد مثله ، وقد جاد جودة أى صار جيدا ، وأحدث الشئ فجـاد ، والتجويد مثله ، وقـد جاد جـودة ، وأجاد أى أتـى بالجديـد مـن القـول والفعل [٢] ٠

نلاحظ من التعريفات اللغوية من أن هناك اتفاقا فى المعاجم العربيـة والانجليزية بأن مفهوم الجودة يعنى الشئ الحسن والجيـد ٠ إلا أن ابـن منظور أضاف إلى المفردة معنى الإتيان بالجديد ، فى حين أن مجمع اللغـة العربية قد خصه بمعنى إضافى مختلف وهو الكرم والسخاء ٠

وهو فى هذه الحالة يخرج عن سياق الخطاب التربوى المطـروح ، وفى نفس الوقت يقربنا من تعريف ابن منظور للمفردة ، وبناء عليه يمكـن القول بأن الجودة فى التعليم تعنى إجادة التعليم ، وإن جاز لنا القول هو الأخذ بالجديد فى النظام التعليمى .

المعنى الاصطلاحى للجودة:

يكاد يكون من نافلة القول الإشارة إلى أن مفردة الجودة اقتبست مـن علم الاقتصاد ، ولا عجب من ذلك فإن سيطرة السوق الرأسمالية والتنـافس الحر جعل المعيار الأساسى للانتاج السلعى هو الجودة ، وأصبحت شـعارا يستخدم لترويج سلعة ما . فأصبح نوع التعليم وجودته يـؤثران علـى درجة التقدم الاقتصادى ، كما تتأثر إنتاجية الفرد بمقدار التعليم الذى حصـل عليه ونوعيته (٣) .

هذا بالإضافة إلى سيطرة قوى السوق على التعليم أكثر مما مضـى ، وأصبحت المنافسة بل مجرد البقاء يعتمد فى المقام الأول على مدى التحسن الحادث فى العملية التعليمية . وأن التعليم فى إطار الطفرة التكنولوجيـة المتسارعة يستدعى بالضرورة حتمية النظر فى طرق ومناهج التعليم وتطور المؤسسات التعليمية (٤) .

ونظرا لما حققته فلسفة الجودة الشاملة فى مجال الصناعة فى مقابـل تدنى مستوى التعليم والذى عبر عنه فيليب كومبز فى تقريرين هامين عـام ١٩٨٠، ١٩٨٦ بعنوان " **أزمة التعليم فى العالم** " و " **أزمة العالم فـى التعليم** " إلى التطلع إلى الأخذ بهذ الفلسفة الجديدة فى محاولة لإيجاد حلـول

للمشكلات التعليمية المتزايدة (٥) ، ولم يعد غريبا على الفكر التربوى اقتباس مفردات لغوية وفلسفات من العلوم الأخرى أصبحت مألوفة لتشابك النظم التعليمية مع فروع المعرفة المختلفة . ويطرح نخلة وهبة العديد من التساؤلات حول مفهوم الجودة ، تدور حول " **ماهية الجودة** " ، **وهل هى حالة وجود تُعرف بمواصفتها ؟ ، وهل هى حكم رمزى أم كينونة فيزيائية ؟ وهل هى حالة تتسم بالثبات عبر التاريخ أم هى متغيرة ؟ وهل يمكن أن ترتدى " الجودة " ثوب الكونية أو العولمة** بحيث تكون خاصيتها واحدة فى اى مكان فى المعمورة ، **وهل هى ملزمة بأن تتقمص أشكالا مختلفة ؟ ، وهل الجودة نظام من المواصفات** ، وبناء عليه يمكن أن تعنى تطابق مواصفات المنتج النهائى مع المواصفات المعلنة قبل البدء بعملية الإنتاج ؟ (٦) ، وتقودنا التساؤلات السابقة إلى حقيقة هامة مؤداها أن تعريف الجودة يستلزم وضع أو توقع صورة نهائية للمنتج المطلوب .

وتأسيساً على ما سبق يمكن تعريف الجودة بأنها معيار درجة تثمين المستهلك لموضوع الاستهلاك ، إنها الحكم التقويمى لموضوع الوصف ، ماديا كان أم رمزيا (**المكون ، النظام ، السلعة ، أو الخدمة**) . وعليه فإن مفهوم الجودة : Quality هنا يعنى درجة استيفاء المتطلبات التى يتوقعها العميل (المستفيد من الخدمة) ، أو تلك المتفق عليها معه(٧) .

وعلى الرغم من وضوح مفهوم الجودة فى علم الإدارة والاقتصاد إلا أن الآراء تباينت حول نفس المفهوم فى مجال التعليم ، وعلى الرغم من هذا التباين إلا أن هناك مبادئ ثلاثة مشتركة على الصعيد الدولى تتلخص فى مزيد من الملاءمة ، ومزيد من العدالة فى الحصول على فرص الالتحاق بالتعليم وعلى ناتجه ، وأخيرا الحاجة إلى المراعاة الصحيحية للفروق

الفردية[٨] ، وتشير الجودة الشاملة Total Quality فى المجال التربـوى إلى مجموعة من المعايير والإجراءات يهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في المنتج التعليمى ، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة فى المنتج التعليمى وفى العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلـك المواصـفات والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسـات التعليميـة على تحقيق نتائج مرضية ٠

كذلك فإن مفهوم الجودة في التعليم يتعلق بكافة السمات والخواص التى تتعلق بالمجال التعليمى والتى تظهر جودة للنتائج المراد تحقيقها ، وهى ترجمة احتياجات توقعات الطلاب إلى خصائص محددة تكون أساساً فى تعليمهم وتدريبهم لتعميم الخدمة التعليمية صياغتها فأهداف بما يوافق تطلعات الطلبة المتوقع [٩] ، وبالتالى تسعى الجودة الشاملة إلى إعداد الطلاب بسمات معينة تجعلهم قادرين علي معايشة غزارة المعلومات وعمليات التغيير المستمرة والتقدم التكنولوجى الهائل بحيث لا ينحصر دورهم فقط فى نقل المعرفة والإصغاء ولكن فى عملية التعامل مع هذه المعلومات والاستفادة منها بالقدر الكاف لخدمة عملية التعلم ، لذلك فإن هذه المرحلة تتطلب مواطنا بمواصفات معينة لاستيعاب كل ما هو جديد ومتسارع والتعامـل معها بفعالية [١٠] ، ويكاد يتفق هذا التعريف مع ما أوردته اليونيسف من تحديد خمسة أبعاد للجودة تتمثل فى : الدارسون ، والبيئات ، والمضامين ، والعمليات ، والنتائج وتركز تلك الأبعاد على حق جميع الأطفال فى التمتع بالبقاء ، والحماية ، والمشاركة ، وهو الأمر الذى أكدت عليه اتفاقية حقوق الطفل عام ١٩٩٠ [١١] ، وتتطلب هذه الأبعاد ضرورة تحول كبير في دور كل من المؤسسة التعليمية والمعلم ، بحيث يعمل على توفير مناخ تعليمى

يسمـــح بحرية التعبير والمناقشة ومساعدة الطلاب على التعلم الذاتى والتعاونى .

ونظرا لتعقد وتعدد التفسيرات حول تعريف الجودة فى التعليم وتطوير طرق تحسينها ومراقبتها فقد طرحت اليونسكو عددا من النقاط الواجب الالتفات إليها لتحقيق ما يلى:

* اتفاق واسع النطاق على كل من الأهداف المباشرة وغير المباشرة للتعليم .
* إطار تحليلى يمكن من تحديد مختلف أبعاد الجودة .
* نهج للقياس يُمكن من تحديد المتغيرات الهامة وتقدير قيمتها .
* إطار للتحسين يغطى بصورة شاملة المكونات لنظام التعليم، بما يتيح فرص التغيير والاصلاح .

ولتحقيق النقاط السابقة تظهر ضرورة التمعن والتفكير فى العناصر الأساسية للنظم التعليمية المكونة لها ، وكيفية التفاعل فيما بينها من خلال الأبعاد التالية :

١- بعد خصائص المتعلم .
٢- بعد السياق .
٣- بعد المدخلات التى تتيح التمكين.
٤- بعدى التعليم والتعلم.
٥- بعد حصيلة التعلم.

ويعنى البعد الأول بخصائص المتعلم من حيث خلفيته الاجتماعية والثقافية والدينية والصحة ودرجة ما توصل إليه مــن تعليم سابق ، بينما يركز بعد السياق على العلاقة الجدلية بين التعليم والمجتمع ، ويعنى بعد المدخلات بكل من المــوارد المادية والبشرية ، ويشكل التعليم والتعلم المجال الرئيسى لتحقيق التنمية والتغيير البشريين والذى يعكس مدى التأثر بالمناهج الدراسية ، وأساليب التعلم التى تمكن المتعلم من المشاركة الفعالة ، وأخيرا فإن حصيلة التعليم ينبغى تقييمها فى ضوء أهداف متفق عليها ، والتى يمكن قياسها من خلال التحصيل الدراسى ٠

إدارة الجودة الشاملة :

يكاد يكون من البديهى بعد الغوص حول مفاهيم الجودة والرؤى الفكرية والنظرية أن تنتقل الدراسات من الجانب النظرى إلى الجانب التطبيقى فمنذ منتصف القرن المنصرم ظهرت العديد من المناهج التى تتناول مفهوم الجودة من خلال منهج شمولى، أطلق عليه إدارة الجودة ٠

ويعني مفهوم إدارة الجودة الشاملة فى التعليم بأنه أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوفر للعاملين وفرق العمل الفرصة لاشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعلم ، أو هى فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ أساليب وأقل تكاليف وأعلي جودة ممكنة [١٢] بينما يرى (Joblanski Joseph 1994) أن إدارة الجودة الشاملة هى " **فلسفة للإدارة أو أنها مجموعة من المبادئ الإرشادية التي تسمح لشخص أن يعمل إدارياً بشكل أفضل** " ، بينا يرى

البعض أن إدارة الجودة الشاملة هى " **أسلوب جديد للتفكير والنظر إلى المؤسسة وكيفية التعامل والعمل داخلها للوصول إلي جودة المنتج** " (١٣) ، بينما يري آخرون أن إدارة الجودة الشاملة هي " **مدخل استراتيجي لانتاج أفضل منتج أو خدمة من خلال الانتاج المبدع** " (١٤) ، ولقد عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي بأنها " **تأدية العمل الصحيح علي نحو صحيح من الوهلة الأولي مع الاعتماد على الاستفادة بتقويم المستفيد فى معرفة مدى تحسن الأداء** " .

أما فى القطـــاع التربـــوى فإن إدارة الجـــودة الشاملة تعـــرف بأنها " **عملية استراتيجية إدارية ترتكز علي مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم علي نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر لمنظمة** " (١٥) ، ويركز هذا التعريف على مفهوم إدارة النظم الذى يربـــط بين المدخلات والعمليات والمخرجات للعملية التعليمية ، وبالتالى يتطلب هذا المفهوم إلى النظر إلى كل من الطلاب المستفيدين بصورة مباشرة من هذا الأسلوب وكيفية إعداد المؤسسة لهم لتحقيق حاجاتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية ، وكذلك المعلمين والإداريين والعاملين الذين هم بحاجة إلى تدريب وتطوير لمهاراتهم وكفاياتهم لاستيعاب فلسفة ومفاهيم الجودة الشاملة وتطبيقاتها وفق لمبادئ الجودة الشاملة لديمنج وغيره من المتخصصين ، وهذا يتطلب فحص الهيكل التنظيمي للنظام التربوي فى أى مؤسسة تعليمية حتى يتوافق مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع توفر مناهج توافق متطلبات الحياة العصرية .

وانطلاقا من هذه التعريفات فإن إدارة الجودة الشاملة فى إطار المؤسسة التربوية تضم مجموعة من المضامين أهمها :

١- اعتماد أسلوب العمل الجماعى التعاونى ، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشرى فى المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات ٠

٢- الحرص علي استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة ٠

٣- تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة ، الأمر الذى يؤدى إلى تقليل التكلفة فى الحد الأدنى مع الحصول على رضى المستفيدين من العملية التعليمية ٠

٤- الحرص علي حساب تكلفة الجودة داخـل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة مثل تكاليف الفرص الضائعة ، تكلفة الأخطاء ، عمليات التقويم سمعة المؤسسة ٠

٥- النهج الشمولى لكافة المجالات فى النظام التعليمى كالأهداف والهيكل التنظيمى وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات ٠

ومهما كانت التعريفات التي تعرضت إلي مفهوم إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تشترك في العديد من المسلمات أهمها :

١- أن التركيز علي تحسين المنتج هو المخرج النهائي لأى نظام ٠

٢- أن إدارة الجودة الشاملة تعد فلسفة واستراتيجية طويلة الأمد تحتاج إلى مجهود كبير ومدة للحكم على مدى نجاحها فى تحقيق الأهداف ٠

٣- تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى توفر قيادات فعالية قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال بثقة ودون تردد ٠

٤- تحتاج إلى استخدام أساليب ابتكارية وتوليد أفكار والتخطيط الأمثل للوصول للحل الامثل ٠

٥- تحتاج إلى تدريب مستمر لحل المشكلات بأسلوب علمى كالعصف الذهنى .

٦- تحتاج إلى المزيد من الجهد والمنافسة الشديدة بين المنظمات للوصول إلى أفضل منتج بأقل التكاليف للحصول علي رضى المستهلك .

٧- تحتاج إلي توفر هيكلية ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ .

ولقد وضع " **ديمنج** " برنامجاً لتحسين وتطبيق الجودة الشاملة يمكن ان يصلح لجميع المنظمات الإدارية بما فيها النظام التعليمى ، ويتكون هذا البرنامج من (١٤) نقطة وهى :

١- خلق حاجة مستمرة للتعليم وتحسين الإنتاج والخدمة .

٢- تبنى فلسفة جديدة للتطوير .

٣- تطبيق فلسفة التحسينات المستمرة .

٤- عدم بناء القرارات على أساس التكاليف فقط .

٥- منع الحاجة إلي التفتيش .

٦- الاهتمام بالتدريب المستمر .

٧- توفير قيادة ديمقراطية واعية .

٨- القضاء على الخوف لدى القيادات .

٩- إلغاء الحواجز فى الاتصالات .

١٠- منع الشعارات التى تركز علي الإنجازات والحقائق .

١١- منع استخدام الحدود القصوى للأداء .

١٢- تشجيع التعبير عن الشعور بالاعتزاز بالثقة .

١٣- تطبيق برنامج التحسينات المستمرة .

١٤- التعرف على جوانب العمل من خلال دورة ديمنج .

ويؤكد العديد من الباحثين الذين عملوا في ميدان الجودة الشاملة أن هذه المبادئ " **لديمنج** " لابد أن تدخل فى تصميم أى منهج للجودة الشاملة سيطبق فى أى مؤسسة تعليمية ، وهي تعد من المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة فى النظام التعليمى •

فالاهتمام بإدارة الجودة الشاملة فى المؤسسات التعليمية لا يعنى أننا نخطط لجعل المؤسسات التعليمية منشات تجارية أو صناعية تسعى إلى مضاعفة أرباحها عن طريق تحسين منتجاتها ولكن ما ينبغى أن نستفيد منه مدخل إدارة الجودة الشاملة فى التعليم هو تطوير أساليب الإدارة التعليمية تحقيقا لجودة المنتج، وسعياً إلى مضاعفة إفادة المستفيد الأول من كافة الجهود التعليمية وهو المجتمع بكل مؤسساته ، وجماعاته وأفراده فى مجال التعليم ، الأمر الذى يتطلب ضرورة المنافسة بين المؤسسات التعليمية بكافة أنواعها من اجل تحقيق أفضل نتائج للجهود التعليمية سواء كانت هذه الجهود حكومية أو من مؤسسات المجتمع المدنى أو جهود المؤسسات الخاصة •

ثانيا: مفهوم الاعتماد:

شهد العقدين الأخيرين نزوعا فى العديد من دول العالم لتنظيم عمليات " **الإعتماد** " للمؤسسات التعلبمية سواء المؤسسات قبل الجامعية أو الجامعية على حد سواء ، وكان من الطبيعى أن تشمل هذه الموجة مصر منذ عدة سنوات – ربما بضغوط خارجية – الأمر الذى دفع العديد من الخبراء فى كافة المجالات إلى الدعوة لإنشاء نظام للجودة الشاملة للتعليم ، ومن ثم بدأت الدولة فى اتخاذ الخطوات نحو ذلك بعرض قانون بعنوان " **إنشاء الهيئة القومية للاعتماد وضمان جودة التعليم** " •

ومن الجدير بالذكر التعرض لمفهوم الاعتماد وأسسه ومعايره وأهدافه قبل تحليل ما ورد فى نص القانون الخاص بهيئة الاعتماد والجودة .

فقد برز مفهوم الاعتماد كمفهوم حديث ضمن ما يسمى بالبنية التحتية للجودة والتى تشمل بالإضافة إلى الاعتماد المواصفات والمقاييس والجودة والاختبار وشهادات المطابقة [١٦] ، ويرتبط فكر الاعتماد Accreditation فى التعليم بشكل عام ارتباطا وثيقا بمبادئ إدارة الجودة Quality Management Principles التى تبدو متداخلة فى مضمونها ومخرجاتها. كما يترابط أيضا فكر الاعتماد مع مفاهيم أخرى قد تبدو متوازية معه كالاعتراف بالشهادات أو تراخيص مزاولة المهنة Licensing .

الإعتماد Accreditation :

والاعتماد بشكل عام هو نشاط مؤسسى علمى موجه نحو النهوض والارتقاء بمستوى مؤسسات التعليم والبرامج الدراسية وهو أداة فعالة ومؤثرة لضمان جودة العملية التعليمية ومخرجاتها واستمرارية تطويرها .

المعيار فى الاعتماد Accreditation Standard :

هو بيان بالمستوى المتوقع الذى وضعته هيئة مسئولة أو معترف بها بشأن درجة أو هدف معين يراد الوصول إليه ويحقق قدرا منشود من الجودة " **Quality** " أو التميز " **Excellence** " .

الإعتماد في التعليم Accreditation in Education :

وهو الاعتراف بان أى برنامج تعليمـــى معـــين " Program " أو مؤسسة تعليمـــية " Institution " يصـــل إلى مســـتوى معيارى محدد " Certain Standard " ،

مفهوم الاعتماد فى التعليم:

* هو الحافز على الارتقاء بالعملية التعليمية ككل ومبعث على اطمئنـــان المجتمع لخريجى هذه المؤسسة وليس تهديدا " Threat " لها ،
* الاعتمـــاد لا يهـــدف إلـــى تصـــنيف أو ترتيـــب " Ranking " المؤسسات التعليمية ،
* الاعتماد ليس حجرا على الحرية الأكاديمية أو تعرضا لقيمها ،
* الاعتـــماد هـــو تأكـــيد وتشجـــيع المؤســـسة التعليمـــية علـــى اكتساب شخصية وهـــوية مميزة بنـــاءً على منظومة معايير أساسية " BasicStandard " تضمن قدراً متفقاً عليه من الجودة ، وليس طمسا للهوية الخاصة بها ،
* الاعتماد لا يهتم فقط بالمنتج النهائى للعملية التعليمية ولكن يهتم بنفس القدر بكل جوانب ومقومات المؤسسة التعليمية ،

أنواع الاعتماد :

وينقسم الاعتماد إلى نوعين أساسيين هما :

١- الاعتماد المؤسسى : " Institutional Accreditation "

وهو ذلك الذى يركز على تقيـــيم الأداء بالمؤسســـة التعليميـــة بصورة شاملة ،

٢- الاعتماد التخصصى : " Subject / Program Accreditation "

هو الذي يركز على الاهتمام بالبرامج الأكاديمية التخصصـــية التى تطرحها المؤسسة بشكل منفرد .

١- نشأة نظم للاعتماد :

أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية نظاما للاعتماد منذ أكثر من ستين عاما ، وذلك نتيجة تعدد وتباين المؤسسات التعليمية وعدم وجود نظام معايرة مركزى بالأساس .

وفي العقد الأخير من القرن العشرين بدأت عدد من دول أوروبا الغربية فى إدخال نظام الاعتماد بغية إيجاد درجة من التوافـق بـين النظم التعليمية المختلفة فى تلك البلدان، وعليه فقد تم إقرار هذا التوجه كوسيلة نحو تحقيق التقارب التعليمى على مستوى الاتحاد الأوروبـي وذلك فيما سمى " **مشروع بولونيا** " .

أما بعض دول أوروبا الشرقية وآسيا نظـم الاعتمـاد للتحـاق بركب السوق العالمى للخدمات التعليمية (الذى تنظمه اتفاقية الـــ **GATS**) فمن خلال نظم الاعتماد يمكن للدول السـماح بـدخول الموردين الأجانب للخدمات التعليمية مـع امكـان تقييـدهم (بعـد إعطائهم الاعتماد لو قدموا خدمة رديئة) ، كما تسمح الاتفاقية للدول بتصدير خدماتها التعليمية للخارج (بشرط اعتمادهـا مـن البلـد المستورد) أو تسويقها باجتذاب طلاب أجانب .

٢- أهداف نظام الاعتماد :

يتحدد الهدف الرئيسى لمؤسسات الاعتماد فى إعلام المؤسسات التعليمية والفاعلين الأساسيين (الطلاب وأولياء الأمور ومؤسسات التوظيف) بمدى توافق البرامج التعليمية مع ما تعلنه المؤسسات التي تمنح الدرجات العلمية. ويرى القائمون على نظم الاعتماد أن ذلك الإعلام يساعد المؤسسات التعليمية على تطوير برامجها بما يحقق أعلى مستوى تعليمى ٠

٣- مفهوم الاعتماد :

اختلفت تعريفات الاعتماد باختلاف منظور كل دولة فنجد أن التعريف الذى تأخذ به الولايات المتحدة الأمريكية بأنه " العملية الخاصة بالكليات للدراسة الذاتية ومراجعة النظير الخارجى لتوكيد الجودة ، والمساءلة وتحسين جودة المؤسسات الأكاديمية ، بالإضافة إلى البرامج التعليمية التى تقابل أو تتجاوز المعايير المعلنة لمنظمات الاعتماد ، وتعرفه انجلترا بأنه العملية التى عن طريقها يمكن للمؤسسة التى لا تمتلك سلطات منح الدرجات العلمية ، أن تمنح سلطة واسعة من قبل مؤسسة أخرى على أن تكون هذه المؤسسة المانحة هى المستوى النهائى " ٠

أما مجلس اعتماد التعليم العالى يعرف الاعتماد بأنه عملية مراجعة الجودة الخارجية والتى تتم من خلال التعليم العالى لمراقبة الكليات والبرامج التعليمية المختلفة (١٨) ،

ويلاحظ من التعريفات السابقة أنه بالرغم من وجود بعض الاختلافات حول مفهوم الاعتماد ، إلا أنه يمكن القول بأن هناك شبه اتفاق حول تقييم المؤسسات التعليمية والبرامج التى تقدمها تلك المؤسسات ،

ومنظومة الاعتماد والرقابة على جودة التعليم لا تضع معاييرا قياسية مطلقة للجودة ، وإنما تقيم توافق البرامج مع ما تضعه المؤسسات التعليمية من أهداف لبرامجها التعليمية ، ولو تصورنا أن الهيئة ستضع معاييراً مقتبسة من المعايير الأوروبية مثلاً لجودة التعليم في المجالات العلمية والتكنولوجية فلا شك أن كافة مؤسساتنا التعليمية ستفشل في الحصول على شهادات الاعتماد المطلوبة أهمية شهادة الاعتماد وتقرير الجودة أنه يضع أمام المستفيدين والرأي العام صورة قابلة للفهم من غير المتخصص حول تحقيق برنامج دراسى معين لأهدافه ،

وتتلخص أهداف الاعتماد فى النقاط التالية :

١- ضمان جودة المؤسسات التعليمية، من حيث توافر الحد الأدنــى مــن الشروط والمواصفات التى تحددها أهداف المؤسسة ٠

٢- التأكد من رصانة المستوى العلمى للمؤسسات التعليمية، والتأكد مــن مدى قدرتها على تحقيق رسالتها التربوية، ومصداقيتها مــن خــلال الالتزام بالمعايير والضوابط المختلفة بما يساعد على اتخاذ القرارات والاجراءات التنظيمية ٠

٣- التقويم الذاتى بشكل دورى للبرامج التعليمية للتعرف علــى ايجابيــات وسلبيات هذه البرامج بهدف تعديلها إلى الأفضل ٠

٤- تشجيع التنافس بين المؤسسات التعليمية المختلفة ٠

٥- يساعد الاعتماد على على اقتراح الطرق والأساليب التى تمكــن مــن تقديم معايــير للتميز تشجع المؤســسات التعليميــة علــى تحســين برامجها [١٩] ٠

٦- إعادة الثقة للنظام التعليمى للرأى العام والفاعلين الأساسيين فى العملية التعليمية ٠

٧- تغذية سوق العمل بأفضل خريجين ٠

٨- توكيد الجودة، حيث أن الاعتماد فى حد ذاته يعتبر مؤشرا لكل من الدارسين والمعنيين بالنظام التعليمى يفى بالحد الأدنى من المعايير الموضوعية سواء للمعلمين ، أو المناهج والتلاميذ...إلخ [٢٠] .

٩- مرونة البرامج والمقررات التعليمية بما يسهم فى تحويل التلاميذ من شعبة إلى أخرى وفقا لرغباتهم وميولهم .

١٠- زيادة التمويل الحكومى للتعليم، وتفعيل دور المؤسسات الحكومية فى مقابل المؤسسات الخاصة .

١١- تعميق المنافسة بين المؤسسات التعليمية الحكومية ، والمؤسسات الخاصة بما يفيد فى جودة التعليم .

١٢- تشجيع المشاركة المجتمعية نظرا لضمان وجود معايير جودة التعليم ، ومن ثم الثقة فى النظم التعليمية .

١٣- تشجيع رجال الأعمال إلى دعم المؤسسات التعليمية سواء من خلال الدعم المادى أو الفنى .

١٤- زيادة القدرة التنافسية بين النظم التعليمية القومية والنظم التعليمية الدولية الأخرى .

والخلاصة أن أهداف الاعتماد تسعى فى المقام الأول على تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية والتقييم الذاتى وثقة المجتمع فى جودة مخرجات العملية التعليمية بما يحقق الآمال المنشودة من التعليم .

وتأسيساً على ما سبق ، وبناء على ما طرحه الخطاب الرسمى لرئيس الجمهورية فى المؤتمر الثامن للحزب الوطنى من ضرورة تحقيق الجـودة الشاملة فى الخدمة التعليمية فى ظل توجه جديـد يتـيح للقطـاع الخـاص والمجتمع الفرصة الملائمة للمساهمة فى هذا المجال ، ويتضمن وضع وتنفيذ معايير قومية واضحة لقياس منتج التعليم (٢١) .

وبالفعل تم إعداد وثيقة لوضع المعايير القوميـة الواجـب اتخاذهـا لضمان جودة التعليم ، ومن ثم فقد طرحت هذه الوثيقة ضرورة إنشاء لجنـة للاعتماد التربوى، تبرز خطوها العريضة كما وردت فى الوثيقة سابقة الذكر مايلى :

<u>لجنة الاعتماد التربوى كما وردت فى مشروع المعايير القومية :</u>

أنشئت لجنة الاعتماد التربوى إلى جانب اللجنة العامة لإعداد المعايير القومية ، وتختص بإدارة عملية منح الاعتماد للهيئـات والمؤسسـات غيـر الحكومية ، كما تختص بمتابعة الاجراءات والممارسات التى تقوم بها هـذه الهيئات ٠

وتعـتزم وزارة التربية والتعليم إلى اعتبار اللجـنة الخاصة بالإعتماد التربوى جـزءاً لا يتجزأ مـن المركز القومـى للامتحانـات والتقـويم التربوى ، بوصفه المركز القومى المنوط بالتقويـم ، والذى أنشأ على شاكلة منظمة " **OFSTED** " بانجلترا ٠

المنطلقات الأساسية لعمل لجنة الاعتماد التربوى :

١- إن المعايير هى أساس عملية الاعتماد التربوى ، وهى الضمان لتحقيق المسئولية والشفافية ، وهو الوسيلة لتحقيق وضمان الجودة وفقاً للمستويات العالمية .

٢- إن الاعتماد التربوى لمؤسسات التعليم قبل الجامعى تتم بواسطة هيئات متخصصة تمارس الاعتماد التربوى للمدارس فى ضوء معايير محددة لكل محور من محاور العملية التعليمية .

٣- إن الهيئات الممارسة للاعتماد هى هيئات غير حكومية لا تهدف للربح ، وقد تكون كليات التربية أو روابط مهنية او جمعيات أهلية .

المعايير الواجب توافرها فى هيئات الاعتماد :

١- أن تكون هيئة وطنية اعتبارية مستقلة .

٢- أن تكون غير هادفة للربح .

٣- أن يكون لديها خبرة سابقة فى التعامل مع المؤسسات التعليمية .

٤- أن تلتزم بالمعايير القومية للتعليم فى ممارستها .

٥- أن يتوافر لديها رؤى وإجراءات واضحة عن عملها. وأن تقدم نماذج عن :

* خطوات التقييم الذاتى ٠
* إجراءات واضحة لتقييم المبدئى ٠
* إجراءات واضحة للمتابعة والتقويم ٠
* إجراءات واضحة لنشر النتائج ٠

٦- أن يتوافر لديها كوادر على درجة عالية من الكفاءة فى مجال التقيـيم التربوى ٠

٧- ألا تكون لها أو لأى من أعضائها مصالح خاصة ذات علاقة بالاعتماد التربوى ٠

٨- أن تقدم تقارير دورية إلى لجنة الاعتماد التربوى عن الاجراءات التى تمارسها ونتائجها (٢٢) ٠

الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد

استهلت المذكرة الايضاحية لمشروع قانون الهيئة القومية وضـمان جودة التعليم مقدمة أوضحت فيها أهمية الهيئـة والـدوافع التـى أدت إلـى ضرورة إنشاء الهيئة ، وقد وضمت هذه الدوافع والمبررات بصورة إنشائية رنانة مثل " **احتياج مصر لقدرة شبابها على الابتكار والاتقان فى العمل** "٠

وتوضح المذكرة الإيضاحية طبيعة هذه الهيئة باعتبارها " **هيئة وطنية مصرية محايدة ومستقلة عن مقدمى الخدمات التعليمية حكومية كانت أم خاصة، تقيم وتتابع وتنشر نتائج أعمالها.."** (٢٣) ومن ثم فإن مشروع الهيئة يتناول عددا من النقاط الواجب التوقف عندها .

<u>أولا: استقلالية الهيئة وتبعيتها لرئيس مجلس الوزراء :</u>

تعمل الهيئة على أن تقوم فى ظل هذا القانون بالتقويم الشامل للمؤسسات التعليمية . ويتضح من البند الأول التناقض بين استقلالية الهيئة وتبعيتها لرئيس مجلس الوزراء ، وإن تبعية الهيئة لمجلس الوزراء يجعلها هيئة حكومية تشرف عليها وتمولها الحكومة ، وبهذا تكون السلطة الحقيقة للحكومة فهى التى تبت فى تعيين الخبراء ، وخطة سير الهيئة مما يخل بمبدأ الاستقلالية، وبالتالى المحايدة .

أما ما ورد فى البند الثانى فتعلن أن الهيئة تقوم بالتقويم الشامل للمؤسسات التعليمية واعتمادها. ويلاحظ غموض مفهوم الاعتماد ، وما دوره فى الاعتراف بالشهادات المصرية فى الخارج ؟

تتجاهل المذكرة الإيضاحية ومشروع القانون أيضا أهم مزايا نظام الاعتماد وهو إدخال مفهوم " الجودة الشاملة " فى تقييم البرامج التعليمية ، وعناصر الجودة الشاملة لابد أن تتضمن الأسس المعرفية ، الإدارة ، الإمكانيات المادية ، اختيار الطلاب ، المحتوى التعليمى ، أسلوب تقييم تحصيل الطلاب إلخ .

ثانيا: أهداف الهيئة :

نلاحظ فيما ورد فى المادة الثالثة من مشروع القانون غموض الهدف حيث تحدد الهدف، فى الارتقاء وضمان جودة التعليم من خلال القيام بالتقويم المستمر للمؤسسات التعليمية واعتمادها ، الأمر الذى يزيد من الغموض حول العلاقة بين كل من " **الاعتماد** " والارتقاء بالجودة ، علما بأن النظام التعليمى الحالى يقوم فى الأساس بالاعتماد من خلال الشهادات التى تمنح فى المراحل الدراسية المختلفة ، و بالتالى لم يتضح الفرق بين الاعتماد الحالى والاعتماد من المنظر الجديد الذى تعتمد عليه الهيئة ٠

وتضيف نفس المادة بأن التقويم يعتمد على المعايير التعليمية المعتمدة من الوزارات والجهات الحكومية التى تتبعها. ومرة أخرى يقع القانون فى تناقض بين استقلالية الهيئة وبين تبعيتها ، فإن استقلال الهيئة من المفترض أن تمنح الحرية فى وضع المعايير القياسية لجودة التعليم ٠

ويوضح مشروع القانون فى مادته الرابعة الأعمال والتصرفات واتخاذ القرارات اللازمة والتى أفرد لها خمسة عشر بنداً نخص منها البند الأول والسابع حيث ينص البند الأول على " **وضع الاستراتيجيات والسياسات التعليمية الخاصة بضمان جودة التعليم** "

وقد يختلط الأمر حول وضع السياسة التعليمية والاستراتيجيات التـــى تقوم بها بالفعل وزارة التربية والتعليم، كما أن التخصيص هنـــا بالسياســـات الخاصة بضمان الجودة يعنى ضمنيا عزلها عن سياسات التعليم ، مما يحدث تداخل فى أدوار وازدواجية لكل منهما ، الأمر الذى يطرح تساؤلا هاما ، أى من السيسات المتعلقة بجودة التعليم الواجب الأخذ بها هل تلك السياسات التى أعلنتها الوزارة ، أم السياسات التى وضعتها الهيئة ، وفى كلا الأمرين فـــإن كل منهما يعرض على رئيس مجلس الوزراء الذى هو ممثل الحكومة ممـــا يفقد أيضا استقلالية الهيئة. أما ما يخص ما ورد فى البند السابع مـــن نفـــس المادة والذى ينص على " **الترخيص للأفراد ومنظمات المجتمـــع المـــدنى وغيرها ممن تتوافر فيهم الشروط والمواصـــفات التـــى تحـــددها الهيئـــة بممارسة أعمال التقويم** (٢٣) "

ويلاحظ مما سبق هيمنة الهيئة على نشاطات المجتمع المدنى وتقييـــد الدور المنوط لهم ، وهى الحاكم فى تحديد هذه المؤسسات مما يفقـــد الهيئـــة عنصرى المحايدة والاستقلالية ". **كذلك نجد فى البند التاســـع** " متابعـــة كفاءة المؤسسات التعليمية من حيث المبانى والأنشـــطة التعليميـــة والمنـــاخ الاجتماعى وثقافة التعليم والتعلم ، وأيضا هناك لجان المتابعة وجهاز التفتيش التابع لوزارة التربية والتعليم بما يزيد من إزدواجية المؤسسات التعليمية .

كذلك ما جاء فى البند العاشر من " **وضع آليـــات التقـــويم الـــذاتى للمؤسسات** " أيضا هناك المركز القومى للتقويم والامتحانات والذى كـــان مطروحا فى وثيقة المعايير القومية بالإشراف على الهيئة .

وفى المادة الحادية عشر " **تلتزم الهيئة بتقديم تقرير التقـويم إلـى المؤسسة التعليمية المعنية ، وبتقديم نسخة إلى كل من الوزارات والجهات الحكومية المختصة..**" وأيضا لم يحدد المروع ما هى الوزارات المعنية بهذا الأمر ، وما هو الدور المنوط لها فى الهيئة ٠

كذلك بنجد أن ما ورد فى المادة الثالثة عشـر " **يتـولى الـوزراء المختصون كل فى مجال اختصاصه تحديد آجـال لاسـتيفاء المؤسسـات التعليمية ..**" نلاحظ اقتصار تحديد الاستيفاء للمؤسسـات التعليميـة علـى الوزراء دونما الأشخاص أو الهيئات الاعتبارية الأخرى سواء من أشـخاص أو مؤسسات المجتمع المدنى ، وهو ما يعمق التبعية الحكوميـة للمؤسسـة ، وبالتالى تنتفى استقلالية الهيئة ٠

أما ما ورد فى المادة الخامسة عشر من " **يكون للهيئة مجلس إدارة يصدر بتشكيله قرار من رئيس الجمهورية، بناء على اقتراح رئيس مجلس الوزراء** " ويضيف يعين القرار من بين أعضاء المجلس رئيسـا ونـائبين **للرئيس..**" مرة أخرى يقبض المشروع أعمال الهيئة ، فالحكومة التى تحدد العاملين بها ، وتعين من يروق لها وبالتالى تظل المهيمنة على عمل الهيئة ، هذا بالإضافة إلى أنه حتى فى اختيار رئيس ونواب الهيئة بـالتعيين ولـيس بالانتخاب الحر بين أعضاء الهيئة ٠

ثالثا : مفهوم الاعتماد كما نص عليه مشروع القانون :

نلاحظ من مفهوم الاعتماد كما أوردتـه المـذكرة الايضـاحية اختزال المفهوم وعدم وضوحه فى المشروع وإنما يذكر عوضا عنـه عبارات مثل " **الوقوف على مستوى الأداء ومدى جودته** " والتـى توحى بأن معايير الجودة مطلقة .

رابعا: الدور المنوط للهيئة :

تقوم الهيئة بدورين متعارضين، فهى تقوم بعمليات التقييم لجودة التعليم ، فهى أيضا منوط لها بمنح التراخيص للأفـراد والمؤسسـات التى تقوم بالتقييم . وتعارض كلا الوظيفتين بما قد يخل بمبـدأ الشفافية الواجب توافرها فى الهيئة .

وفى ضوء ما أوردته الدراسة من مفاهيم وأهـداف كـل مـن الجودة الشاملة والاعتماد نجـد أن دور الهيئـة القوميـة للاعتمـاد وضمان جودة التعليم قد افتقدت الكثير من منهجيات العمـل والأداء ، كما أنها تقوم – وكما سبق التوضيح – بأعمال تقوم بها هيئـات ومراكز بحثية قائمة بالفعل مثل المركز القومى للبحوث التربويـة ، والمركز القومى للتقويم والامتحانات ، بالإضافة إلى بعض الأجهـزة واللجان فى وزارة التربية والتعليم مثل جهاز التفتيش ، لجان المتابعة. مما يخلق إزدواجيات عديدة طالما عانى منها النظام التعليمى .

كذلك فإن مشروع القانون ومذكرته الإيضاحية لم يحدد ما هو مستوى الأداء الواجب توفره فى المؤسسات التعليمية وخاصة أن جميع المناهج والبرامج الدراسية والأنشطة التعليمية تتم كلها بشكل مركزى من قبل وزارة التربية والتعليم، ومن ثم تقتصر المنافسة على نتيجة النجاح بها وهو الوضع القائم بالفعل، بغض النظر عن ملائمة النظام التعليمى أو تطويره ، أو سد حاجات سوق العمل. فالاعتماد وضمان الجودة يتحتم معه ضرورة وتطوير المناهج ومرونة البرامج التعليمية ، وإعطاء الحرية للإدارات والمدارس التعليمية من خلال طرق التدريس المفروضة على المعلمين ، والتوسع فى الأنشطة التعليمية بما يتيح للتلاميذ التعبير عن ذواتهم بما يمكن المؤسسة التعليمية من تنمية واكتشاف قدرات التلاميذ الحقيقية ٠

قائمة المراجـــع

١- مجمع اللغة العربية ، المعجم الوجيز ، القاهرة ، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية ، ٢٠٠٣، ص ١٢٥ .

٢- ابن منظور ، لسان العرب ، ج ٢، القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٤ ، مادة ج ، د .

٣- حسين كامل بهاء الدين ، التعليم والمستقبل ، القاهرة، دار المعارف ، ١٩٩٧ ، ص ٩١ .

٤- حسـين كامل بهاء الدين ، الوطنية فى عالم بلا هويـة: تحـديات العولمة ، القاهرة ، دار المعارف ، ص ١١٥ .

٥- حنان فؤاد محمد محمد بحر ، الجودة الشاملة فى التعليم : نمـوذج مقترح ، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لكلية البنات جامعة عين شمس ، ٢٠٠٢ ، ص ٥٢ .

٦- نخلة وهبة ، مسألة النوعية فى التربية الجودة ؟ ، ص٤٩ ، ٥٠ .

٧- العربية الأمريكية ، ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية فـــى التعلـــيم الجامعى الفلسطينى ، الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية فى جامعة القدس المفتوحة فى مدينة رام الله فى الفترة الواقعـــة ٣-٥/٧/٢٠٠٤ ٠

٨- اليونسكو ، التعليم للجميع: ضرورة ضـــمان الجـــودة ، بـــاريس ، ٢٠٠٤، ص٣٠ ٠

٩- محمد الرشيد ، الجودة الشاملة فى التعليم ، المعلم ، مجلة تربوية ثقافية جامعية ، جامعة الملك سعود ، ١٩٩٥ ، ص ٤ ٠

١٠- محمد أبو ملوح ، الجودة الشاملة فى التعلم الصفى ، مركز القطـــان للبحث والتطوير ، غزة ، ٢٠٠٠ ، ص٤ ٠

١١- اليونسكو التعليم للجميع: ضرورة ضمان الجودة ، مرجـــع ســـبق ذكره ، ص ٣١ ٠

١٢- راغب فريد النجار فريد ، إدارة الجامعات بالجودة الشـــاملة ٠ ن ٠ أميرال للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٩م ٠ ص ٧٣ ٠

١٣- ارين شميث وجيروم فانجا ، مدير الجودة الشاملة ، ترجمة محمـــود عبد الحميد مرسى ، دار آفاق للإبداع العالميـــة للنشـــر والإعـــلام ، الرياض ، ١٩٩٧ م ، ص ٤٠ ٠

١٤- فيليب انكستون ، التغيير الثقافى فى الأساس الصحيح لإدارة الجودة الشاملة ، ترجمة عبد الفتاح السيد النعمان ، ١٩٩٥م ، ص٣٨ .

15- Hixon,J.and K.lovelace (1992) ." Total Quality Management Challenge to Urban School " Education Leadership,50(3) P.6-24 .

16- http://www.esma. Ae / enas / Arabic / aenas. Htm .

17- http://www.zu.edu.eg/ .

١٨- محمد عز الدين عبد الهادى ، نماذج عالمية فى الاعتماد وضمان الجودة للمؤسسات التعليمية: دراسة حالة ، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر الاعتماد وضمان دودة المؤسسات التعليمية فى الفترة من ٢٤-٢٥ يناير ٢٠٠٥ ، القاهرة ، دار الفكر العربى ، ص ص ٣٨-٣٩ .

١٩- صفاء محمود عبد العزيز ، سلامة عبد العظيم حسين ، ضمان جودة ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالى فى مصر: تصور مقترح ، ورقة بحثية مقدمة إلى مؤتمر الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية ، مرجع سابق ، ص ص ٤٥٥- ٥٥٢ .

٢٠- محمد عبد الحميد محمد ، أسامه محمـود قرنـى ، اسـتراتيجية مقترحة لتطوير منظومة إعداد المعلم فى ضوء معايير الاعتمـاد لبعض الدول ، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية ، مرجع سابق ، ص ص ٢٧٧ - ٤١٦ ٠

٢١- ج.م.ع. ، وزارة التربية والتعليم ، مشروع إعداد المعايير القومية ، المعايير القومية للتعليم فى مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ٢ ٠

٢٢- ج. م. ع. وزارة التربية والتعليم ، مشروع وثيقة المعايير القومية ، مرجع سابق ، ص ٣٨ ، ٣٩ ٠

٢٣- قرار رئيس جمهورية مصر العربية بمشروع قانون بإنشاء الهيئـة القومية للاعتماد وضمان والجودة ٠

الفصل الخامس

خبرة المملكة المتحدة فى مجال التفتيش التربوى (*)

مقدمــــــة

تتكون المملكة المتحدة جغرافيا من أربعة أجزاء رئيسية هى إنجلتــرا وويلز واسكتلندا وأيرلندا الشمالية ، وفى ظل الحرية والديمقراطية الســائدة تتباين بعض الشيء بعض المسميات فى النظم التعليمية الفرعيــة ، كتحديــد المراحل التعليمية ، ومسميات المدارس فى الأجزاء الأربعة مــن المملكــة المتحدة ، إلا أنها تتفق جميعا فى شكلها العام فى ظل نظام تعليمى واحد يدار لا مركزيا . (1)

والمملكة المتحدة بتاريخها العريق وخصوصية مجتمعها الذى تعــود اهتماماته الرسمية الأولى بالتعليم الابتدائى إلى عام ١٨٣٣ م ، وذلك بتقــديم أول مساعدة حكومية له ، ثم صدور قانون التعليم الابتدائى عــام ١٨٧٠ م ، ثم ظهور نظام الإلزام فى التعليم عام ١٨٨٠ م ، ومجانية التعليم فــى عــام ١٨٩١ م ، ثم ظهور تنظيمات قانون بلفور عام ١٩٠٢م ، وقانون فيشر عام ١٩١٨ ، ثم قانون بتلر عام ١٩٤٤ ، والذى مثل خلاصة الخبرات والتجارب للسنوات السابقة له ، وذلك فى صورة مخطط شامل يطبق علــى المــدارس العامة . (2)

(*) إعداد : د/ رانيا عبد المعز الجمال الباحث بالمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية

وهناك سلطات تعليمية محلية فى المقاطعات المكونة لكـل منطقـة ، تتعاون مع إدارة التربية الخاصة بالمنطقة فى رسم وتنفيذ السياسة التعليميـة على المستوى المحلى ، وهى تعتبر تنظيماً مصغراً لإدارة التربية أو وزارة التربية والعلوم ، وفق كل منطقة وليس تابعا لها ، وهى مستقلة إداريا عنها ، وتهدف إلى الإشراف على أمور التعليم بالمدارس الخاضعة لها فى منطقتها ، وهى مسئولة أمام وزارة التربية وإدارتها فى إنجلتـرا وويلـز واسـكتلندا وأيرلندا الشمالية ، والمجالس المحلية للآباء عن حسن سـير التعلـيم فـى المدارس ، وذلك عن طريق الإشراف المباشر عليها إداريـاً ، وتنظيميـاً ، ومالياً . (٣)

وقد أبرز التقرير الذى أصدرته لجنة الممارسات عام ١٨٩٨ بعنوان " ضمان الجودة فى التعليم " القصور الشديد فى أسلوب التفتيش التابع لسلطات التعليم المحلية لعدم استناده إلى سياسات أو خطوط إرشادية واضحة ، كما أن متابعة نتائج الزيارة التفتيشية كان يتم من خلال الاستفسار عن المدارس عما إذا كانت تنفذ ما تم اقتراحه خلال الزيارة وليس تقييم ما تحقق من توجيهات خلال الزيارة .

الأمر الذى تطلب إعادة النظر فى التفتيش والاتجاه إلى تبنـى آليـة لإدارة الجودة ورقابتها فى المنظومة التعليمية واختيار الأفـراد المرشـحين للعمل وتدريبهم على نحو يؤدى إلى الارتفاع بمستويات العملية التعليميـة ، ولتنفيذ ذلك كان يتعين إقامة بنية إدارية ولوضع المعايير التى يتم بمقتضاها عملية التفتيش ، لذلك تم إنشاء مكتب المعايير التربوية (OFSTED) .

وهـو جهـاز مستقل للتفتـيش أنشىء عام ١٩٩٢ وفـق قـانون التربية والمـدارس يطلـق علـى هـذا الجهـاز آوفسـتد (OFSTED) (Office for Standards in Education) يهدف إلـى تطوير معايير التحسين من جودة التعليم وإنجازاته من خلال الإشراف المنظم والمستقل مع تقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بالأداء العام ، يرأسه مفـتش ملكى بدرجة وزير يعرف مكتبه باسم " مكتـب كبيـر مفتشـى جلالتهـا " (HMCI) (Her Majesty chief Inspector) ، ويضم فريـق مـن المفتشين بفئاتهم المختلفة ، مثل المفتشين المسجلين ، والمفتشين المتخصصين فى المناهج الوطنية والمواد الأخرى ، والمفتشين غير المتخصصين ، ويقوم كل منهم بأعمالهم التفتيشية على المدارس بشكل منظم ودقيق ، وفق ما تنص عليه بنود قانون التربية والمدارس عام ١٩٩٢ . [٤]

ويتميز نظام التربية فى انجلترا وويلـز بمجموعـة مـن السـمات والخصائص من أهمها :- [٥]

١- اللامركزية فى الإشراف على التعليم .

٢- الثقة بالنفس والحرية الشخصية والمحافظة على التقويم المستمر

٣- الحرية الشخصية والتى تبدو من خلال الحرية الأكاديمية والتى تتمتع بها المدارس فى جميع مراحل التعليم بلا استثناء (حرية المتعلمـين والمعلمين) .

٤- الايمان بالفروق الفردية ، وتنوع التعليم ، ويصنف المستفيدون منهـا وفقاً لقدراتهم بالإضافة إلى تطبيق ديمقراطية التعلـيم ومبـدأ تكـافؤ الفرص التعليمية .

وفى دراسة (Smith and Tomlinson 1989) حـــددت شـــروط تحقيق المدرسة ككل ، ومن أهم ما تتميز به من الخصائص العامة للمدارس الفاعلة بإنجلترا وويلز مايلى :- [1]

* توفـــير قيادة قومية من قبل مدير جيد قبل أو بعـــد إجـــراء التفتـــيش مباشرة ٠
* اتخاذ إجراء فعال لتحسين نوعية التدريس وتقدم الطـــلاب ومســـتوى تحصيلهم وإنجازهم بسرعة ٠
* إصدار وتنفيذ وثائق السياسة المدرسية وخطط العمل ٠
* اتخاذ خطوات سريعة وفعالة لتحسين سلوك الطلاب
* رسم خطط عمل تتضمن معايير واضحة ، وأهداف واضـــحة تمكـــن المدرسة من الإصلاح والتطور ٠
* توفير الدعم الجيد للمدارس من قبـــل الســـلطات التعليميـــة المحليـــة (LEA) بسرعة وفى الوقت المناسب ٠
* البحث عن وسائل لتفعيل المجالس الحاكمة للمدرسة (Governing Bodies) ٠
* تلقى دعم مالى إضافى من هيئات تمويل المدارس العامة ، أو من قبل السلطات التعليمية المحلية من أجل التطوير ٠
* تضامن المعلمين وإشراكهم فى اتخاذ القرارات (المنـــاهج ، وطـــرق التدريس ، والتنظيم ، وسياسات العمل بالمدرسة ككل) ٠
* تقديم تغذية راجعة ايجابية ، والتفاعل مع الطلاب بصورة إيجابية ٠
* توفير مناخ من الاحترام بين (المعلمـــين ، الطـــلاب وبعضـــهم ، والطلاب والمعلمين ، المعلمين والآباء) ، وكذلك احتـــرام الثقافـــات الأخرى ٠
* الاتصال الفعال بين المدرسة والآباء ٠

ولضمان إتمام عمليات التفتيش التربوى وفقاً لأعلى المستويات يطلب من المفتشين تقديم تقارير مفصلة لمكتب المعايير التربويـــة (OFSTED) عن الإجراءات التى يقومون بها لضمان جودة عملهم على أن تغطـــى هـــذه المتطلبات مايلى :- (٧)

* الدعم والاختيار وتوزيع المفتشين ٠
* العلاقة الوثيقة مع المدارس ٠
* تقويم وتحليل لسجلات الأدلة ٠
* ضمان إصدار أحكام على المدارس بصورة جماعية مشتركة ٠
* ضمان الاتساق والوضوح والدقة فى تقارير المفتشين والتزامهم بكـــل ما يحقق ذلك ٠
* استخدام التغذية المرتدة من خلال الالتزام بتوجيهات مكتب المعـــايير التربوية (OFSTED) ٠

هدف التفتيش

لقد تم تحديد الغرض من التفتيش فى " تحديد جوانب القوة والضـــعف فى المدارس حتى يمكن تحسين مستوى التعليم ورفع المستويات التى يحصل عليها طلابها " (٨).

وتعد نتائج التفتيش أساسا للتقويم القومى للمدارس ، وأساساً لصـــياغة التقرير السنوى لصاحبة الجلالة الموجه الأول لمدارس انجلترا ٠

وكذلك يقدم مكتب المعايير التربوية أهداف متعددة علـــى المســـتوى القومى يأتى فى مقدمتها :- (٩)

* تقديم معلومات حقيقية عن الوضـــع الحـــالى للمســـتوى التحصـــيلى والمشكلات التى تواجه المدارس ٠
* بحث ودراسة أداء المدارس فى مواد معينة ، أو فى بعض الجوانـــب التى تختص بالعملية التعليمية ٠
* تقويم أداء المدارس المختلفة فى مناطق معينة ، ومقارنتها بالمســـتوى القومى ٠

وظيفة التفتيش

تتلخص وظيفة التفتيش كما جاءت فى قانون التعليم لســـنة ١٩٩٢ م فيمايلى :- [١٠]

١- توضيح نوعية التعليم التى تمنحها المدارس ٠
٢- توضيح المستويات التعليمية التى تصل إليها تلك المدارس ٠
٣- توضيح الحكم على مدى كفاءة إدارة موارد المدارس المالية ٠
٤- توضيح التطور الروحى والأخلاقى والاجتماعى والثقافى للطلاب فى تلك المدارس ٠

عملية التفتيش

تشتمل عملية التفتيش على :- [١١]

* بيانات عن المدرسة ٠
* موضوعات أساسية لعمل فريق التفتيش ومستويات الجودة ٠

بيانات عن المدرسة

١- بيانات أساسية عن المدرسة : اسم ونوع وحالـة المدرسـة ، اسـم المدير ، المدى العمرى للطلاب ، عنوان المدرسة ، رقـم الهـاتف ، أسم المفتش المسجل ، السلطة المحلية التى تتبعها المدرسة ، تـواريخ التفتيش السابقة ، وصف لطبيعة العوامل البيئية المحيطـة والمـؤثرة على المدرسة .

٢- بيانات أساسية عن الطلاب وعددهم فى كل صف دراسى ، والعـدد الكلى لطلاب المدرسة ، وعدد الطلاب ذوى الاحتياجات الخاصـة ، ونسبة الطلاب المستحقين للوجبات المدرسية المجانية .

٣- بيانات أساسية عن المعلمين وعددهم ، نسبة الطلاب إلى المعلمـين ، وكثافة الفصول فى كل مرحلة ، ومتوسط حجم مجموعات التـدريس فى المدارس الخاصة والثانوية .

٤- وقت التدريس الاجمالى فى الأسبوع فى كل مرحلة .

٥- الحضور والغياب أسبوعياً ، وعدد المفصولين خلال العام الدراسى .

٦- ملخصات عن نتائج الامتحانات العامة للعامين السابقين للتفتيش على شكل إحصائيات قومية ومحلية .

٧- معلومات مادية عن المصروفات والإيرادات لكل طالب .

٨- سجل لأساسيات أدلة التفتيش والتى تتضمن عـدد الحصـص التـى شوهدت ومدى المناقشات التى دارت مع الطلبة ، ومع المـوظفين ، وهيئة التدريس ، وكمية العمل المكتوب (الواجبات) الخاصة بالطلبة الذى تم مشاهدته .

الموضوعات الأساسية لعمل فريق التفتيش ومستويات الجودة :

١- **مستويات الإنجاز وتشمل :**

* فهم ومعرفة الطلاب لأهداف المنهج والمقررات الدراسية ٠
* قدرات الطلاب على القراءة والكتابة ، والتحدث والاستماع ، ومدى قدراتهم فى العلوم والرياضيات ٠
* نتائج الاختبارات المحلية والقومية ٠

٢- **جودة التعليم : يتم تقييم جودة تعليم الطلاب على أساس :**

* التقدم فى المعرفة والفهم ومهارات القراءة والكتابة والاستماع والعلوم والرياضيات ٠
* مهارات التعليم وتتضمن الملاحظة والبحث عن المعلومات وعن الفهم العميق ونقل المعلومات والأفكار بطرق مختلفة ، وحل المشكلات وتطبيق ما تم دراسته على مواقف غريبة ، وتقييم عمل الطلاب ٠
* الاتجاهات نحو التعليم وتتضمن الدافعية والاهتمام والقدرة على التركيز والتعاون والعمل البناء ٠

٣- **كفاءة المدرسة : ويكون الحكم عليها من خلال :**

* جودة الإدارة المالية وأخذ القرارات ٠
* كفاءة التحكم المالى ٠
* كفاءة وفعالية استخدام المصادر المتاحة للوصول إلى تحقيق أهداف المدرسة وما يتطابق مع أولوياتها

٤- **تطور الطلاب الروحى والأخلاقى والاجتماعى والثقــافى ، ويحكــم عليه مدى إظهار الطلاب مايلى :-**

* السلوك والنظام ،
* الحضور
* نوعية العلاقات فى المدرسة ،
* إحساس الطالب بالمسئولية والمبادرة ،
* القدرة على العمل فى جماعة ،
* المشاركة فى النشاطات التعليمية الملائمة لاحتياجاتهم ،
* احترام الأشخاص والحق والملكية ،
* القيم التى يظهرها الطالب ،

٥- مواد المنهج المختلفة ،

٦- جودة التدريس والتقويم ،

٧- جودة المنهج وأهدافه ،

٨- مبدأ تكافؤ الفرص ،

٩- الإدارة والتنظيم ،

١٠- الموارد وإدارتها ،

المبادىء الحاكمة لعملية التفتيش بالمدارس

يحاط حق دخول المدارس بمسئوليات هامة للمفتشين ، توضح هـذه القواعد المبادىء العريضة التى تحكم سلوك المفتشـين فـى ظـل الإطـار التشريعى للتفتيش على المدارس ، وعلى المفتشين أن يحافظوا على أعلـى المستويات فيما يتعلق بكل ما يرتبط بعملية التفتيش قبل وأثناء وبعد عمليـة التفتيش وينبغى على المفتشين إتباع المبادىء التالية :- (١٢)

* الأمانة والوضوح والثبات والموضوعية فى تحديد وإيصال الأحكام ٠
* عمل تقويم موضوعى ٠
* الاهتمام بالدقة واحترام الأدلة والشواهد ٠
* السرية فى التعامل مع المعلومات التى يحصل عليها أثناء التفتيش
* الحساسية لظروف المدرسة والأفراد والمجموعات المتصلة بها ٠
* بذل كافة الجهود لتقليل الضغوط على المشاركين فى التفتيش ومراعاة اهتماماتهم وأولوياتهم ٠
* الاحترام والعدالة فى التعامل مع الأفراد والمجموعات خلال التفتيش ٠
* الحفاظ على إقامة حوار متفتح مع من يقومـون بـالتفتيش علـيهم ، وتبادل الأفكار بوضوح ٠
* الاعتراف بأن مصالح وسلامة الطلاب هى الاعتبار الأول فيما يتعلـق بأى شىء يلاحظه المفتشون أو يبلغون عنه ٠
* التأكد من أن أحكام التقويم الذاتى دقيقة وحقيقية ٠
* الحساسية لأثر الأحكام على الآخرين ٠

وعلى كل المفتشين أن يلتزموا بهذه القواعد عند التفتيش على المدارس وأن يتأكدوا أن الفرق المفتشين التابعة لهم تراعى ذلك أيضا .

وبناء عليه ، فإنه بصفة عملية ، يعنى قانون السلوك أن المفتشين ينبغى عليهم : - (١٣)

* احترام تواجد المعلمين ، على سبيل المثال عند دخولهم ومغادرتهم الفصول .
* ملاحظة المعلمون أكثر من نصف يوم تدريس ، وليس أكثر من ٣/٤ يوم .
* ليس متوقعاً من طاقم العمل إعداد أوراق عمل إضافية من أجل التفتيش .

الأوقات المحددة للتفتيش

هناك حد أدنى من الأيام يجب أن يقضيها الفريق بالمدرسة ولتحديد هذا الحد الأدنى تؤخذ العوامل التالية فى الاعتبار .:-

* عدد الطلاب .
* المدى العمرى للطلاب .
* نسبة الحصص التى تكون عينة صالحة لتقويم المدرسة .(١٤)

وسيكون هناك إحتياج لوقت إضافى لمايلى :- (١٥)

تحضير للتفتيش بما يتضمنه التشارو مع المدرسة ومقابلة أولياء الأمور ، والمطالبة بالوثائق والأوراق التى توفرها المدرسة كخلفية ضرورية للتفتيش ، ومقارنة ما وجده أعضاء التفتيش بعد عملية التفتيش ، ومناقشة ما وجده الأعضاء مع المسئولين عن المدرسة لإكمال سجل الأدلة للتفتيش ، وكتابة التقرير وملخصه ، وإذا كان هناك خدمات خاصة للمدرسة قد يستلزم ذلك أيام إضافية ٠

سجل لأدلة التفتيش : The Record of Evidence

لقد أقام مكتب المعايير للتربوية (OFSTED) فى السنوات الأخيرة قاعدة بيانات تشمل كل المدارس بإنجلترا ، إذ أن حوسبة بيانات التفتيش واستخدامها بهذه الطريقة ربما يكون أحدث وأكثر تطوراً فى تكنولوجيا التفتيش ٠

سوف يحتاج المفتشون المسجلون إلى تسجيل الأدلة التى تمت أثناء التفتيش للتأكد من أن التفتيش يشتمل على عينة صادقة وشاملة لعمل المدرسة ، ويعد سجل الأدلة هذا ملخص للشواهد والبراهين التى تم تجميعها أثناء عملية التفتيش ، وهو ما يساعد فى تقديم أحكام واضحة ، ويزود مفتشى مكتب جلالتها (HMCI) بنتائج رسمية ذات أدلة حقيقية مبنى عليها التفتيش ٠ (١٦)

وتشتمل الأدلة على مايلى :- [١٧]

* بيانات عددية يتم تقديمها من قبل المدرسة .
* عدد الحصص التى شوهدت .
* مدى المناقشات التى تمت مع الطلاب والمعلمين .
* تقييم عمل الطلاب ، وسجلات عمل الطلاب .
* أراء الآباء .
* ملاحظة أنشطة الطلاب أثناء العمل ، وأنشطة المنهج الخارجى .
* أى أدلة أخرى .

اختيار عضو التفتيش بمكتب الأوفست

يتم اختيار فريق التفتيش عن طريق مناقصة يعلن عنها مكتب المعايير التربوية (OFSTED) ، ويتم التعاقد مع أخذ المفتشين الذين سبق لهم التدريب بالأوفستد ، ويقوم بدوره بتكوين الفريق حسب الشروط التى يضعها المكتب على أن يكون هناك توازنا بين المتخصصين فى المواد الدراسية من أعضاء الفريق والقائمين بالتفتيش على الجوانب الأخرى .[١٨]

الاتصال والتعاقد Contract

عند تكوين فريق التفتيش ينبغى أن تقدم قائمة بأسماء تشكيل أعضاء الفريق إلى المدرسة ، وتوضح هذه القائمة مسئوليات كل عضو والمدة التى سوف يقضيها كل منهم بالمدرسة ، بالإضافة إلى ذلك ينبغى أن تصاحب قائمة الأسماء بسيرة ذاتية (C.V.) قصيرة توضح الخبرة السابقة لهؤلاء الأعضاء .[١٩]

وينبغى على المفتش المسجل (Rg.I) أن يتأكد من عدم أخذ أى عضو فى التفتيش إذا ثبت أنه على علاقة بالمدرسة التى سيتم عمل تفتيش لها ، وذلك من أجل رفع درجة الثقة فى عمل لجنة التفتيش ٠

وبعد تلقى قائمة بأسماء أعضاء الفريق ، تبدأ المدرسة فى إقامة اتصال بالمفتش المسجل ، أما إذا لم تبدى المدرسة موافقتها عن القائمة المقترحة بالأسماء ، يجب أن تتصل والحالة هذه بمكتب الأوفستد ٠ (٢٠)

فريق التفتيش :

يتكون كل فريق تفتيش من ثلاثة أنواع من المفتشين هم :

١- المفتشون المسجلون Registered Inspector
٢- المفتشون المتخصصون Team Members
٣- المفتشون غير المتخصصين Lay Inspectors

١- المفتشون المسجلون (Rg I)

كل عملية تفتيش يتم تنفيذها وقيادتها من قبل مفتش مسجل (RgI) وعادة ما يسمى " مفتش قائد " ، وينبغى تدريب المفتشون المسجلون تدريباً شاملا ينظم من قبل مكتب مفتشو جلالتها (H M C I) هذا بعد اكتسابهم خبرة مفتش فريق ٠ (٢١)

وأثناء عملية التفتيش ينبغى على المفتش المسـجل أن يخطـط للتعليمات والجهود التى سيضطلع بها أعضاء فريق التفتيش ليتأكد من مدى توزيعها جيداً ، وبمجرد بدء المفتشـون المسـجلون عملهـم بالتفتيش ، يظلون تحت رقابة ومراجعة من قبل مكتب مفتشى صاحبة الجلالة (H M C I) حيث يقوم بزيارتهم بصفة دورية لمراجعـة أعمال المفتشون المسجلون بالمدارس [٢٢]

وبعد انتهاء عملية التفتيش ، يناقش المفتشون المسجلون البيانات والمعلومات الأساسية لعملية التفتيش مع كل من المدير وأعضاء فريق إدارة المدرسة ، وكذلك تتم مناقشة البيانات بصفة فردية مع الجهـاز الحاكم للمدرسة (Governing Body) فى وجود رئيس الجهاز ، كل ذلك قبل صدور تقرير التفتيش .

مستوى وجودة التفتيش :

وبناء على ماسبق يتطلب من المفتشين المسجلين أن يبرهنوا على أن أحامهم تتصف بمايلى : - [٢٣]

* آمـنة Secure : مبنية على دليـل (مصـدر أساسـى) ومؤشرات عددية .
* حقيقية Reliable : مبنية ومتفقـة مـع معـايير التقـويم المخطط لها فى الإطـار المرجعـى للتفتيش .

* شاملة Comprehensive : تعكس المعايير الراهنة التى تم إنجازها ٠
* تعاونية Corporate : تعكس نتائج وتوصيات وجهات نظر جماعية لفريق التفتيش ٠

واجبات ومهام المفتشون المسجلون :

تتحدد مهام المفتشون المسجلون فيمايلى : (٢٤)

* يحدد تاريخ وموعد بدء التفتيش بالتشاور مع إدارة المدرسة ٠
* يختار فريق التفتيش ويحدد مسئولياته وواجباته ٠
* تجميع بيانات ووثائق ما قبل عملية التفتيش ٠
* مقابلة أولياء الأمور قبل عملية التفتيش ، ودعوة السلطة المعنية (غالباً الجهاز الحاكم) للتعرف على وجهات نظر الآباء باستخدام صيغة الاستبيان ٠
* تخطيط جدول مواعيد التفتيش وإدارة الترتيبات اللازمة للتفتيش ٠
* تنسيق التفتيش بالتعاون مع المدير ٠
* تجميع تقارير المفتشين الضرورية لإعداد أدلة (براهين التفتيش) ٠
* مناقشة أدلة التفتيش والبراهين والتوصيات مع فريق التفتيش ٠
* إعداد تقرير يتوافق مع مصطلحات عقد العمل ٠
* مناقشة النتائج الأساسية بصفة مستقلة مع رئيس الإدارة والجهاز الحاكم للمدرسة ٠
* إعداد التقرير النهائى وملخص التقرير لمكتب المعايير (OFSTED) وللجهاز الحاكم خلال ٣٥ يوم عمل من بدء عملية التفتيش ٠

وتجدر الإشارة إلى أنه يتم اعتماد المفتش المسجل نهائياً بعــد ثــلاث سنوات من العمل تحت الاختبار وقبوله ضمن قوائم المفتشين المسجلين فــي جهاز التفتيش التربوى ، ويتم تقويم المفتش المسجل من قبل مفتشى صاحبة الجلالة (H M C I) من خلال متابعة تقارير المفتشين عن المدارس ، من خلال الوقوف على مدى قدرته على قيادة فريق التفتيش فى الميدان ، ويعتمد رئيس جهاز التفتيش التربوى التقارير المكتوبة حول المفتش المسجل ، وفى ضوئها يتم النظر فى تجديد العقد من عدمه للعمل بالتفتيش . (٢٥)

٢- المفتشون المتخصصون Team Members

يستطيع أى شخص له خبرة فى التربية والتعليم تقــديم طلــب للانضمام إلى فرق التفتيش التربوية ، كمفتشين متخصصين بــالمواد الدراسية المختلفة أو الإدارة التربوية أو غيرها عن طريــق مكاتــب الخدمات التربوية الخاصة أو عن طريق إدارات السلطات التعليميــة المحلية (LEA) أو غيرها ، ولكن لا يتم القبول إلا لمــن تتــوافر لديهم شروط ومعايير محددة كمايلى : - (٢٦)

* أن يكون حاصلا على مؤهل جامعى متخصص فى أحد مــواد المنهج الدراسى أو الإدارة التربوية .
* أن يكون لديه القدرة على العمل والتعاون الجماعى ضمن فريق واحد ، ويتمتع بشخصية جذابة .
* أن يكون ملماً بالأمور التربوية واحتياجات المجتمع ، وذا إطلاع واسع .

* أن يكون لديه مهارات مهنية ، تتعلق بوظيفة التفتيش التربوى ٠
* أن يكون متمتعا بالكفاءة المطلوبة للعمل بالتفتيش ، وبالتحديد مهارات عمليات التخطيط والإدارة ، والمعرفة العالمية ، والقدرة على إصدار الأحكام وإجراء الاتصالات الشفهية والكتابية ٠
* اجتياز البرامج التدريبية المقررة من جهات التفتيش ٠

٣- المفتشون غير المتخصصين Lay Inspectors

غالبا يكونون من خارج الحقل التربوى ، حيث تقر الفقرة (٣) من الجدول (٢) لقانون ١٩٩٢ على أن يتضمن فريق التفتيش فرد واحد على الأقل غير متخصص ، ليست له أى خبرة فى إدارة أى مدرسة أو الإشراف التعليمى على أى مدرسة ٠

ويمكن لهؤلاء المفتشين غير المتخصصين المشاركة الكاملة فى عملية التفتيش ، ولا يوجد قواعد أو عدد أيام محددة لتواجدهم أثناء عملية التفتيش لكن ينبغى عليهم تلقى تدريب من قبل مفتشى صاحبة الجلالة (H M C I) لكى يؤدوا مهامهم بنجاح ٠ (٢٧)

ومن أهم معايير اختياز المفتشون غير المتخصصين مايلى : - (٢٨)

* أن لا يكون عضواً فى إدارة المدرسة المراد تفتيشها ، ولا علاقة له بها ٠

* أن يكون لديه خبرة تربوية كافية تمكنه من متابعة عمليات التفتيش ، وفهمها والمشاركة فيها بفاعلية .
* أن يجتاز فترة التدريب المقررة من قبل جهاز التفتيش التربوى بنجاح .
* أن يتمتع بمهارة تكوين العلاقات الإنسانية الطيبة .
* أن يكون لديه القدرة على النقد البناء ، وإبداء وجهة نظره بموضوعية ، ويساهم فى نجاح العملية التفتيش بكفاءة وفاعلية .
* أن يكون ذا إطلاع واسع ، وإلمام كاف بأمور التربية واحتياجات المجتمع ومشكلاته .

فريق التفتيش

على المفتش المسجل أن يظهر أن التفتيش سيجرى على يد مجموعة من المفتشين صالحة لإجراء التفتيش كما هو موضح فى الإطار المرجعى ، وإن يتفق الفريق مع القانون المنظم من جميع الجوانب .

ويجب أن يتوفر فى فريق التفتيش على المدارس الثانوية توازن بين المختصين بالمادة والقائمين بالتفتيش على النواحى العريضة وكل مواد المنهج القومى ، كما ينبغى أن يشمل الفريق ، فى حالة المدرسة الثانوية التى بها طلاب من ذوى الاحتياجات الخاصة على مفتش أو أكثر للتعرف على مدى توافر التجهيزات اللازمة لهؤلاء الطلاب ومن الضرورى أن تكون فرق التفتيش فى حجم ملائم لإكمال جميع الأدلة بالمدرسة . (٢٩)

واجبات أعضاء فريق التفتيش

يتقلد أعضاء فريق المفتش المهام التالية :- [٣٠]

* مسئول عن المنهج وكل جوانب المدرسة .
* تحليل الوثائق والبيانات المقدمة من المدرسة قبل بدء عملية التفتيش .
* جمع أدلة الإثبات .
* تسجيل كل الملاحظات بوضوح من سجل التفتيش .
* مناقشة النتائج والأدلة مع أعضاء الفريق الآخرين
* إلغاء بعض الفقرات من التقرير النهائى كما هو متطلب .
* مساعدة المفتش المسجل فى مقابلاته مع رئيس الإدارة والحكام .

مجالات التفتيش التربوى على مدارس انجلترا ويلز

طبقا لقانـــون التربية والمدارس عام ١٩٩٢ بمدارس إنجلترا وويلـــز تغطى مهارات التفتيش جميع الجوانب الإداريـــة والتعليميـــة عـــن طريـــق الزيارات التفتيشية الميدانية ، وفق جداول وخطط مدروسة وموضوعة بعناية لتحقيق الأهداف المرجوة بدقة وفاعلية .

ولضمان إتمام عمليات التفتيش وفقا لأعلى مستويات الجـــودة يجـــب على المفتشين أن يقدموا تقارير مفصلة ومدعمة بالشواهد والأدلـــة لمكتـــب المعايير التربوية (OFSTED) تغطى المجالات التالية : - [٣١]

١- **مجال الإدارة وكفاءة التنظيم المدرسي وفاعليته وجودته:**

ويحكم عليه من خلال مدى التنفيذ الفعّال للخطط الموضوعة والقيام بالأعمال الدورية للتنظيم والإدارة بشكل كفء ، ومدى العلاقات بين العاملين والطلاب والإدارة ، ومدى سهولة الاتصالات الداخلية والخارجية لتحقيق سلامة العمل ، واستخدام تقييم المدرسة ذاتها لإبراز فهمها لأهدافها ، وفعالية أداء الإدارة لأعمالها القانونية ، ومدى القيادية التى يوفرها الإدارة والمدير والموظفين فى مواقع القيادة ، وغيرها .

٢- **البيانات المدرسية والمرافق:**

التعرف على حال ومظهر المبانى وموقع المدرسة بشكل عام ، وكفاءة استخدام المبانى الكائنة وملائمتها لعدد وعمر الطلاب ومدى سهولة الوصول إليها من قبل الطلاب ذوى الاحتياجات الخاصة ، وإذا كان يستخدم المبنى فى غير أوقات الدراسة لأى أعمال أخرى .

٣- **جودة التعليم ومستويات الإنجاز:**

الوقوف على حسن تدريس المناهج المخططة ، وحسن استخدام المرافق والملاعب وغيرها من الأنشطة التعليمية ، وتقييم مستويات ونتائج الاختبارات القومية والتنظيمات السابقة فى المقررات القومية ، والمناقشة مع المدرسين والطلاب ، وعمل ملاحظات للدروس ، وكذلك تقييم عمل وسجلات الطلاب ، ومدى اتجاهات الطلاب نحو التعليم وتتضمن الدافعية والقدرة على التركيز والعمل التعاونى .

وينص الإطار المرجعي في هذا الصدد على أنه بمجرد انتهاء ملاحظة المفتشين للدروس ينبغي عليهم تقديم تغذية راجعة شفوية عن جودة التدريس للمعلمين من خلال حوار المفتشين مع المعلمين ، ويمكن للمفتشون التأكد من أن المدرس على وعى كاف بنقاط القوة والضعف في شرحه للدرس من خلال ملاحظتهم له ٠

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يجب على المفتشين بأى حال من الأحوال إبداء وجهات نظرهم عن العمل الفردى للمعلم داخل الفصل بصورة مباشرة إلى مديره قبل عمل مناقشة أولية مع هذا المعلم المعنى ٠

وأحكام المفتشين عن جودة التدريس بالمدرسة لا تبنى فقط على الدروس التى تتم ملاحظتها ، وإنما أيضا من خلال الأدلة والشواهد ، وعلى تحليل وتقويم لأعمال الطلاب ، ومن خلال المناقشات بين المعلمين والطلاب ٠

٤- **نمو (تطور) الطلاب سلوكياً ورعايتهم اجتماعياً وصحياً وثقافياً وخلقياً :**

يقوم المفتشون بالوقوف على مدى كفاءة الرعاية المقدمة للطلاب وجودتها من خلال التعرف على مدى المشاركة فى النشاطات الثقافية الملائمة ، والقدرة على العمل وسط الجماعة ، والإطلاع على

ملفات الطلاب ، ومدى القيم التى يظهرها الطلاب ، وقواعد سلوك المدرسة ومدى احترامها ، والمكافآت والجزاءات على تطور الطلاب واتجاهات الطلاب كما تظهر فى سلوكهم ومناقشتهم ، وغيرها .

٥- **مواد المنهج وأى معطيات تعليمية أخرى :**

ويتم من خلالها تقويم مواد المنهج القومى فيما يتعلق بأهداف التحصيل وبرامج الدراسة ، وخطط المناهج والجداول الزمنية ، وأساليب العمل والخطوط العريضة ومدى حسن اختيار الأنشطة بحيث تساعد على تعلم المحتوى ، والوقوف على طرق التدريس المستخدمة ومدى ملائمتها للأهداف ، ومدى نجاح تخطيط الدرس وتنظيم الفصل واستخدام المصادر ، والتعرف كذلك على خطط التعليم الخاصة للطلاب ذوى الاحتياجات الخاصة ، والحكم على جودة التعليم لإنجازات الطلاب ، وإلى أى مدى تتوافق المدرسة مع المتطلبات القانونية لسجل تقنيات المقررات القومية ، ومتطلبات الطلاب من التعليم الخاصة والوقوف على جودة المنهج واتساعه وتوازنه وتوافقه مع المتطلبات القانونية ومدى ملائمة محتواه مع متطلبات الطلاب وقدراتهم ، وما إلى ذلك .

٦- **إعداد المعلم وتدريبه وآليات تحسين مستواه:**

الوقوف على خبرة ومؤهلات المعلمين لتغطية المنهج ، والمدى العمرى ، ومدى الكفاءات والقدرات داخل المدرسة ، مدى جودة

الترتيبات للتوظيف والحث والمكافأة ، ومدى كفاءة تشغيل المدرسين ، ومدى مساهمة توزيع المسئوليات من أجل إنجاز الأهداف العامة ، والتعرف على ترتيبات زيارة مهارات ومعارف المعلمين ، وتحليل لسجلات الدروس أثناء الخدمة ٠

٧- **مجال الهيئة العاملة بالمدرسة من غير المعلمين :**

ويتم فيها الوقوف على معدلات الموظفين غير المدرسين فى الفئات التالية (موظفى السكرتارية العامة ، موظفى مساندة أنظمة التمويل للمدرسة ، الفنيين للمعاونة فى المواد العلمية ، أمناء المكتبات ، المساعدين فى الفصول من غير المعلمين ، مساعدو التدريس فى الفصول ، والتعرف على مدى فعالية إدارة هؤلاء الموظفون ، وترتيبات المدرسة إزاء ذلك) ٠.

٨- **التمويل ومصادره :**

تتمتع المدارس فى إنجلترا وويلز بالاستقلال المالى ، ومن هنا يقف المفتشون على مدى حسن استخدام الأموال العامة التى تدعم بها المدارس الحكومية من الدولة ومن الجمعيات الخيرية ، أو إيرادات الأنشطة المدرسية الذاتية ، والشكل العام للميزانية الحالية ، وأحدث حساب للمصروفات فى مقابل الموازنة ، والتعرف كذلك على الترتيبات المتخذة لإيجاد مصادر تمويل لبنود الميزانية وحسابات المصاريف ٠

٩- الاتصالات مع الآباء والوكلات وأى مؤسسات أخرى :

حيث يقيم المفتشون اتصالات المدرسة مع الآباء ومدى إسهاماتهم فى الحياة المدرسية ، ومدى جودة علاقات المدرسة مع الوكالات الخارجية مثل الصناعة والتجارة وغيرها ، والحكم على جودة الاتصال والتعاقد مع المؤسسات والمدارس الأخرى ، وإلى أى مدى تستخدم هذه العلاقات فى تحسين معدلات الإنجاز وجودة التعليم.

وفى ضوء ما تقدم يتضح أن عملية التفتيش التربوى ورقابة الجودة داخل المدارس ، والتى تتم فى مختلف المناطق فى إنجلترا وويلز لها طابعها الخاص ، ففى ظل مرونة النظام التعليمى المعتمد فى المملكة المتحدة ، ودور المجتمع المحلى فى إدارة المدارس عن طريق المدارس المختلفة ، والمنافسة الشديدة بين المدارس للظهور بالمستوى الجيد الملائم حتى تتمكن من الحصول على الدعم المالى المفروض لها من الحكومة ، وفى ظل القوانين واللوائح المنظمة للعمل التفتيشى فى كافة مناطق المملكة المتحدة ، تتخذ الفرق التفتشية أساليباً كثيرة ومتنوعة فى عملياتها التفتيشية على المدارس حتى يظهر التقرير النهائى فى صورة موضوعية دقيقة بأكبر قدر ممكن .

أساليب عمل فريق التفتيش وأدواته

إن أساليب التفتيش التى يتبعها المفتشون فى مدارس إنجلترا وويلز ، تستخدم وفق معايير محددة ومدروسة بقانون التربية والمدارس الصادر عام ١٩٩٢ ، إذ تستخدم طرقا وفق أرقى المستويات الإشرافية والتوجيهية لتعزيز الإيجابيات وتوضيح السلبيات ، بعيدا عن التسلط أو تصيد الأخطاء أو تبادل الاتهامات ، أو التقصير أو إلغاء اللوم على الآخرين .

ومن ثم فإن أساليب عمل المفتشين فى مدارس إنجلترا وويلـــز تأخـــذ صوراً عديدة من أهمها : [٣٢]

١- أساليب فردية مثل الزيارات الصفية ، والاجتماع مع المعلم فرديـــاً ، سواء عقب الزيارة الصفية أو بدون زيارة صفية ٠
٢ الملاحظة المباشرة والهادفة ٠
٣- أساليب جماعية تشمل المحاضرات والنــدوات والمناقشـــات الحـــرة وغيرها ٠
٤- تبادل الزيارات بين المعلمين ، سواء عن طريق خطط مرســـومة ، أو فى مواقف عملية داخل المدارس ٠
٥- المقابلة مع مدير المدرسة وهيئة التدريس وأولياء الأمور ٠
٦- استمارة تملأ بواسطة أعضاء الفريق بدقة وتضمن أوجه العمل داخـــل المدرسة ٠
٧- معايير ومؤشرات من الجودة التعليمية لمقياس محددة سلفاً
٨- الدروس التوضيحية والتى يستخدم فيها التعليم المصغر ، أو يعـــرض المفتش التربوى لبعض خبراته عن طريـــق درس يوضـــح خبـــرات تربوية محددة ٠

ومن خلال الزيارات الميدانية لفريق التفتيش للمدرسة يراقـــب مـــدى جودة العملية التعليمية ، ويتحدث مع المعلمين ويـــدرس تطـــور ومراجعـــة السجلات بهدف إصدار أحكام موضوعية ، كما يعقد فريق التفتـــيش أثنـــاء الزيارة اجتماعات مع الأعضاء لمناقشة العمل والقضايا التى يـــتم دراســـتها بشكل كامل ٠

إجراءات التفتيش على المدارس

تمر عملية التفتيش التربوى فى مدارس إنجلترا وويلز بثلاث مراحل هى :-

أولا: مرحلة ما قبل التفتيش :

وهى تتضمن الخطوات التالية : (٣٣)

١- الإعداد لجمع معلومات وبيانات عن المدارس مثل موقعها والمناطق التى تخدمها ، والتنظيم الداخلى لها ، والإدارة المدرسية ، والجدول وما إلى ذلك :

قبل بدء عملية التفتيش يتصل المفتش المسجل (RgI) بالمدرسة عادة المجلس الحاكم (Governing Body) أو مدير المدرسة لعمل الترتيبات الأولية اللازمة والتى غالبا تتضمن مايلى :

* حجم فريق التفتيش .
* تاريخ بدء ونهاية مرحلة الملاحظة للتفتيش
* موعد وصول فريق التفتيش للمدرسة .
* بيانات عن أنشطة فريق التفتيش مشتملاً على زمن المقابلة الأولية مع مدير المدرسة .
* ترتيبات التغذية الراجعة .
* إحاطة مدير المدرسة علما عما إذا كانت هناك بعض التغيرات فى روتين عمل المدرسة أثناء التفتيش .
* بيانات عن التغيرات التى حدثت بالمدرسة منذ أخر عملية تفتيش سابقة .

٢- يتم إرسال استبيانات للمدارس للتعرف على وجهات النظـــر وكـــذلك للشركاء المتضامون •

٣- ينظم الجهاز للمدرسة أو مجلس المدرسة لقاء بين المفـــتش المســـجل والآباء قبل بدء عملية التفتيش ، وليس لإدارة المدرسة حق الحضور فى هذا الاجتماع •

وخلال هذا اللقاء يتعرف المفتش المسجل (RgI) علـــى أداء أولياء الأمور فى المدرسة ونظامها وطاقم عملها ، وآليـــات التقـــويم وأهدافه وطبيعته ، وكذلك التعرف على المعلومـــات التـــى توفرهـــا المدرسة للآباء ، والمساعدة والتوجيه المقدم للطلاب ، والقـــيم التـــى تقترحها المدرسة فى الطلاب ، ودور المدرسة فى خدمة المجتمـــع • كل ذلك دليلاً من أدلة وشواهد التفتيش التى يســـتعين بهـــا المفـــتش المسجل والفريق فى كتابة التقارير عن المدرسة ، ويدعو الآباء لتلقى نسخة عن ملخص مدير التفتيش بعد انتهاء عملية التفتيش ككل •

ثانيا: مرحلة التفتيش التربوى

يجب أن تمثل عينة الفصول والدروس التـــى تـــتم ملاحظتهـــا شريحة مناسبة من العمل وكذلك بالنسبة للمجموعات العمرية ولجميع مستويات التحصيل • ويركز فريق التفتيش علـــى عمليـــة التعلـــيم والتعلم ومراقبة جودة العمل التى تقوم به المدرسة ، حيـــث يتحـــرك المفتشون للعمل داخل المدرسة لملاحظـــة نوعـــية التعلـــيم ، وكفاءة

المدرسة ، ونمو الطلاب وتطـورهم السـلوكى و الروحـى والاجتمـاعى والاخلاقـى والثقافى بالإضافة إلى السلوك والانضباط والنظام المدرسـى ، وملاحظة المنهج والأنشطة والمهارات وجودة التدريس ، ومقدار ما حصـله الطلاب ذوى الاحتياجات الخاصة .

وكذلك تقويم المدرسة والتجهيزات ومصادر التعليم بالإضـافة إلـى أساليب الرعاية والتوجيـه للطـلاب ، والاتصـال بالوالـدين وبالهيئـات والمؤسسات المالية . وكذلك يقوم المفتشون أثناء عملية التفتـيش بمناقشـة وإقامة حوار مع المدرسين والطلاب ومدير المدرسة .(٣٤)

وأثناء عملية التفتيش يتم عمل تقويم كامل وعادل للمدرسة من خلال جمع أدلة وشواهد تشتمل على :- (٣٥)

* توثيق وبيانات عددية .
* ملاحظة الدروس .
* أدلة شفوية .
* أعمال الطلاب التحريرية وغيرها .
* أدلة أخرى تشمل على ملاحظات لأنشطة الطـلاب العامـة خـارج المدرسة ولقاءات المدرسة واجتماعاتها .

ثالثا: مرحلة ما بعد التفتيش

بعد عملية التفتيش يتم اعتماد كل مدرسة تمت لها عملية تفتيش ، حيث تحدد تقارير المفتشين عادة عديد من نقاط القوة ، مع بعض مجالات قابلة للتحسين والتطوير ، والتى تستطيع سلطة المدرسة أخذها فى الاعتبار ووضعها فى الخطط المستقبلية ، لكن هناك بعض الاستثناءات كالتالى :-

عند انتهاء أى عملية تفتيش من الضرورى أن يضع المفتش المسجل (RgI) مع الفريق الاعتبارات التالية :- (٣٦)

* ما إذا كانت المدرسة عاجزة عن أو ناجحة فى توفير حد مقبول من التعليم ، وهو ما يحتاج إلى مقاييس خاصة •
* وحتى إذا كانت المدرسة تقدم هذا الحد المقبول ، يجب على المفتش أن يضع فى اعتباره إذا ما كانت هناك نقاط ضعف فى واحد أو آخر من مجالات العمل بالمدرسة •
* أدلة شفوية •
* أعمال الطلاب التحريرية وغيرها •
* أدلة أخرى تشتمل على ملاحظات لأنشطة الطلاب العامة خارج المدرسة ولقاءات المدرسة واجتماعاتها •
* وحتى إذا لم تكن بالمدرسة جوانب ضعف يجب على المفتش أن يضع فى اعتباره ما إذا كانت المدرسة متخصصة الأداء (Underachieving) أم لا وتلك فئة جديدة •

وبعد عملية التفتيش ينبغى على المفتش المسجل المشاورة مع سلطة المدرسة (المدير / الناظر) عن ملاحظات التفتيش فى أقرب وقت بعد عملية التفتيش ، وقبل كتابة التقرير بصفة نهائية ، وذلك من أجل دقة الحقائق والمعلومات وليس من أجل التفاوض أو المساومة حول النتائج . [٣٧]

وينبغى إرسال نسخ من التقرير إلى الجهات المعنية مثل وزارة التربية مفتشو صاحبة الجلالة (H M C I) ، سلطات التعليم المحلية (LEA) ، الجهات الوطنية والمحلية المهتمة بشئون التعليم ، وكالات الأنباء ، الإذاعة المدرسية .

كذا يجب على المدارس أن تتأكد من تلقى أولياء أمور الطلاب المسجلين بالمدرسة نسخة من ملخص التقرير فى خلال ١٠ أيام ، وسوف يعرض مكتب المعايير التقرير على الانترنت بعد ٤٠ يوم من تسلمه له . [٣٨]

تقرير التفتيش Report

يقوم المفتش المسجل بإعداد تقرير التفتيش وملخصه قبل نهاية المدة المعلنة بالتشاور مع أعضاء فريقه ، وتقديمه للسلطة المختصة بالمدرسة ويتراوح التقرير مابين ١٥ – ٢٠ صفحة ، على أن يكتب بأسلوب واضح ومفهوم تسهل قراءته ، ويكون متاحاً لجميع المعنيين من المسئولين المحليين والتربويين وأولياء الأمور ، والهيئات الممولة للتعليم .

وبناء على هذا التقرير يتم تصنيف المدارس حسب مستوى جودة الأداء بها بحيث يترك لولى الأمر اختيار أجود المدارس لأبنائه ٠

ويجب أن يتضمن التقرير مايلى :- [٣٩]

ملخص قصير للرأى العام لفريق التفتيش عن المستويات المرجوة فى المدرسة ، وجودة التعليم المتاح ، ومدى نجاح إدارة المدرسة ومواردها ، ودور المدرسة فى تطور الطلاب روحياً وأخلاقياً واجتماعياً وثقافياً ، ويجب أن يكون ذلك متوافق مع ما وجده المفتش مع توضيح نقاط القوة والضعف فى المدرسة مع توضيح فشل المدرسة أو احتمال فشلها فى إعطاء طلابها مستوى مقبول من التعليم ٠

كما يجب أن يتضمن التقرير النواحى الأساسية التى ستتعامل معها الجهة المختصة فى وضع خطة عمل كرد على التفتيش ٠

و ينبغى كتابة التقرير بالترتيب التالى :- [٤٠]

١- مقدمة تتضمن معلومات عن المدرسة ٠
٢- الملاحظات والبنود الأساسية للعمل ٠
٣- المعايير والجودة ٠
٤- كفاءة المدرسة ٠
٥- تطور الطلاب وسلوكهم ٠
٦- مواد المنهج ومستواها ٠
٧- نتائج المدرسة والأسلوب والعوامل المؤثرة فيها ٠
٨- مستوى المدرسة والمؤشرات الدالة على ذلك ٠
٩- الملخصات والتوصيات ٠

المتابعـــــــــة

فى ضوء التقرير النهائى يتم وضع خطة لتحسين أداء المدرسة حيث تشكل مجموعة عمل من أحد أعضاء فريـــق التفتـــيش أو أكثـــر ، ومـــدير المدرسة ، ومسئول الحكومة عن المدارس أو السلطة التعليميـــة ، وأوليـــاء الأمور ، وبعض مسئولى الجمعيات والهيئات المسئولة عن تمويـــل التعلـــيم بالمدرسة لمناقشة التقرير ، ووضع خطة علاج لنواحى القصور والضـــعف بالمدرسة خلال فترة زمنية محددة ، ومتابعة عملية العلاج والإصلاح .(٤١) ويمكـــن أن يـــترك للمدرسة وضـــــع هذه الخطـــة لامتلاكهـــا صـــلاحية الإدارة الذاتية .

وبناء على قانون إصلاح التعليم عام ١٩٩٢ بانجلترا وويلـــز ، تـــم وضع نظام جديد يفرض على ممثل الحكومة وضع خطط تنفيذية للمـــدارس بناء على نتائج تقارير المفتشون ، وتشمل هذه الخطة على الخطوات التـــى ينبغى اتخاذها ، ووقت تنفيذ الحطة ، والأشخاص الذين يقومون بـــالتفتيش ، ويتم ذلك خلال ٤٠ يوما من تسلم التقرير ، وترســـل نســـخة مـــن الخطـــة التنفيذية خلال ٥ أيام إلى أولياء الأمور المسجلين أولادهم بالمدرسة ، وإلـــى جمع العاملين بالمدرسة ، وإلى مكتب المعايير التربويـــة (OFSTED) ، إلى سلطات التعليم المحلية المسئولة عن المدارس (LEA) . (٤٢)

المدارس التى تعتبر راسبة أو تحتـــاج إلـــى إجـــراءات خاصـــة School Causing Concern

حينما يكون من رأى المفتش المسجل (RgI) أن المدرســـة فاشـــلة (غالباً ستفشل) فى تقديم مستوى تعليمى مقبول لطلابها ، وحينما لا يبرهن

الأشخاص المسئولين عن قيادة المدرسة ، أو إداراتها للقدرة على ضـــرورة التحسين والتطوير • ففى هذه الحالة تعتبر المدرسة راسبة ، ويجب علـــى المفتش المسئول التعبير عن رأيه هذا فى التقرير •

وثمة معايير يمكن استخدامها لتحديد ما إذا كانــت المدرســة تطلــب إجراءات خاصة وهى فى عجالة :- [٤٣]

* انخفاض مستوى التحصيل بين غالبية الطلاب فى الاختبارات بشــكل متكرر •
* تكرار السلوك غير السوى ، والمستويات العالية من الغياب ، وجــود مخاطر جسدية أو نفسية على الطلاب •
* عـــداء ونفاق بين العاملين ، ونسبة عالية من عــدم الإشــباع فـــى التدريس ، وانخفاض المستويات المتوقعة ، ومستويات عاليــة مــن الغياب والتنقلات للعاملين ، وعلاقات ضعيفة بين الطلاب •
* عدم فعالية الإدارة وفقدان الثقة بين المعلمين وأولياء الأمور ، وكثرة الاحتكاكات وتكرارها بين المعلمين والإدارة ، وسوء إدارة المصادر من قبل الإدارة مما يؤثر على العملية التعليمية •

وجدير بالذكر أن تواجد أحد هذه الصفات لا يعنـــى بالضـــرورة أن المدرسة فاشلة ، حيث توجد عدة صفات توضع وجود قصـــور متكـــرر أو مخاطر على الطلاب ، واحتمال فقدان السيطرة •

زيارات الرقابة :

وفى ضوء التقارير فإن مفتشو صاحـــبة الجـــلالة (H M C I) يمكن أن يوافقوا أو يرفضوا رأى المفتش المسجل ، وفى حالـــة اتفـــاق رأى

(H M C I) مع وجـــهة نظـــر المفـــتش المسجل ، يتـــــم اتخاذ بعـــض الإجراءات مثل :- [٤٤]

* على السلطة المعنية إعداد خطة عمل .
* الإشراف وتوجيه خطط العمل التى سيتم إعدادها .
* يمكن نقل مسئولية إدارة المدرسة إلى رابطة التعليم إذ تصبح الهيكـــل المعنى والمسئول أمام سكرتارية الدولة .

وتجـــــدر الإشارة فى هـــــذا الصـــدد إلى أن المدارس فى حـــــالة " **الإجراءات الخاصة** " تستقبل أولى زيارات الرقابة عليهـــا مـــن مكتـــب مفتشى صاحبة الجلالة (OFSTED) حوالى ٤ أو ٦ شهور إلـــى جانـــب يومان ملاحظة وفى نهاية الزيارة تستقبل المدارس تغذيـــة راجعـــة شـــفوية للتحسين والتطوير ، وسوف يتم عقب ذلك تقديم خطابـــات عـــن الزيـــارات وتنشر على موقع (OFSTED) [٤٥]

وتأسيساً على ما تقدم تبين أنه على الرغم من أن التقويم الذاتى للأداء يمثل ركناً أساسياً فى توكيد جودة الأداء الإدارى بالمدرسة الثانوية ، إلا أنه ثمة حاجة دائمة للتقويم الخارجى من قبل السلطات التعليميـــة المحليـــة لأداء الإدارة المدرسية باعتباره نظاماً مكملاً لنظام التقـــويم الـــذاتى ، فللســـلطات التعليمية دوراً مهماً فى تقويم ومتابعة أداء الإدارة المدرسية وهى فى ذلـــك ملتزمة التزاماً كاملاً بالتحسين المستمر فى الأداء . [٤٦]

ومن ثم يتضح أن التفتيش كمنظومة لابد أن يتصف بالترابط والاتساق والتكامل الذى تبنى على نظرة شاملة لنمو الطلاب وتطـــورهم مـــن جميـــع الجوانب هذا من جهة ، ومن جهة أحرى فـــالتفتيش يشـــمل كـــل مجـــالات

المنظومة التعليمية ويتكامل معها ويفسرها ، من خلال الوقوف علـــى مـــدى جودة التعليم والتعلم داخل المدرسة ومدى جودة المدخلات ودورها فى تحقيق المخرجات التربوية المستهدفة ٠

الدروس المستفادة من خبرة انجلترا فى التفتيش

* الاستفادة من الخبرات العالمية ومنها خبرة انجلترا فى بناء مؤشـــرات تعليمية تعتمد عليها عمليات التفتيش التربوى علـــى ان تـــتلاءم مـــع المتطلبات المحلية والعالمية ٠
* وضع السلطات التعليمية العليا معـــايير ومؤشـــرات لجـــودة الأداء ، واستخدام هذه المعايير لرفع جودة المدارس وتحسين أدائها ٠
* توفير أكبر قدر من الشفافية فى إظهار نتائج التقارير وإعداد نسخ منها لأولياء الأمور ، ولذا أمكن الامكان عنها بالمدارس وعلى الانترنت ٠
* ضرورة الاستفادة من الخبرة الإنجليزية فى التـــأكيد علـــى المتابعـــة والعلاج بعد كتابة تقارير التفتيش ، إذ لابد من تشـــكيل لجنـــة علـــى مستوى الإدارة التعليمية تضم مدير المدرسة ومدير الإدارة التعليميـــة التابعة لها المدرسة ، وبعض أعضاء فريق التفتيش ، وبعض المعنيين بشئون التعليم لوضع خطة علاج لنواحى القصـــور التـــى أظهرتهـــا تقارير التفتيش ، ومتابعة الإصلاح لرفع كفاءة المدرسة وتحسين جودة أدائها ٠
* العمل على نشر ثقافة المساءلة والتفتيش بين أطراف العمل وقطاعات المختلفة لدى كافة عناصر المنظومة التعليمية ، والتعريـــف بأهميـــة إصلاح وتحسين وتطوير العملية التعليمية ٠

* ضرورة تدريب أفراد المدرسة على الاستفادة من استثمار نتائج التقويم فى تحسين أداء المدرسة ككل ٠
* الاهتمام بتطوير السياق التنظيمى الذى يحمل فيه أفراد الإدارة المدرسية لتيسير عمل فريق التفتيش وإتاحة الموارد والمتطلبات اللازمة لإتمام عمليات التفتيش
* تهيئة ثقافة مدرسية قوامها التحسين المستمر لكافة جوانب الأداء والمراجعة المستمرة له
* نشر ثقافة التقويم الذاتى (Self evaluation) بين أفراد الإدارة المدرسية ، من خلال تدريبهم على كيفية جمع المعلومات والمؤشرات والدلائل على توافر معايير الأداء وكيفية تسجيلها ٠
* التكامل بين التقويم الذاتى والمحاسبية من قبل فريق خارجى ، والنظر إليها باعتبارهما طريقين رئيسيين لضمان الجودة ، إذ يعد التقويم الذاتى مدخلاً أسياسياً لتنفيذ نظام التقويم الخارجى لأفراد المنظمة المدرسية ٠
* الإفادة من الخبرة الإنجليزية فى الاهتمام بتدريب وتطوير كفاءات ومهارات القائمين بعملية التفتيش لضمان فعالية النظام ، وذلك من خلال تدريبهم على التزام الموضوعية وتنفيذ إجراءات التقييم ومقابلاته ، وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية ، وتقديم التغذية الراجعة والمقترحات الاجرائية لتحسين الأداء وغيرها ٠
* ضرورة اتسام نظام التقويم بالمرونة بحيث يمكن اجراء تعديلات فيه وفقاً للظروف ، مع الاهتمام بتوفير الموارد اللازمة كالوقت والتدريب اللازمين ٠

المراجـــــــع

1- U.K, The Scottish office – Education Department: Education in Scottish, The British Council , Edinburg , 1993 ,

2- Ibid , P. 5 .

٣- محمد منير مرسى : الاتجاهات المعاصرة فى التربية المقارنة ، عالم الكتب ، القاهرة ، ط ٢ ، ١٩٩٩٣ ، ص ص ١٩-٢٤ ٠

٤- يمكن الرجوع إلى :

- OFSTED : Alexandera House (http. Ofsted gov ukl about htm) crown , Copyrigh.ed , London, 1998 , Pp. 10-12.

- Arcaro S., Jeron: Quality in Education " implementation on Handbook, 1995, Pp. 60-61 .

٥- أحمد عاصم عابد الطنطاوى ، وشاكر على سالم ، دراســـات تربويـــة مقارنة ، مكتبة التقدم ، طنطا ، ١٩٨٧ ، ص ٣٢٩ ٠

6. Smith, D. and Tom linson S: The school Effect – A study, of Multi-racial comprehensive, policy studies Institutes 1989, Pp. 15 – 20 .

7. Office for standards in Education: School Matters, London, Ofsted , 1989 , P .25 .

8. HMI : Handbook for the Inspection of schools, Ofsted, London, 1992, P.2 .

9. Department of Education (DEE): Choice and Diversity, A white paper, Adew Frase work for school, London, 1992, P. 47.

١٠- مكتب المعايير التعليمية : إطار عام التفتيش على المدارس ، ترجمة نادية حسين إبراهيم ، المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي ، د.ت ، ص ص ٢ -٢٢ .

١١- يمكن الرجوع إلى :

مكتب المعايير التعليمية ، مرجع سابق ، ص ص ١٧ – ٤٠ .

- Office for standards in Education : Handbook for Inspecting Secondary schools with guidance on self-Evaluation , London, The stationery office, 1999. Pp. 50-57 .

- Handbook for Inspecting Secondary Schools, (http: www. Ofsted gov. Uk, Publication, docs/ 'b 2003 / sech b o3 / htm 136-01 html) , 2003 , Pp, 1 -20 .

12. Office for standards in Education: Inspecting school sixth forms Supplement to the handbook for Inspecting Secondary Schools, London, Stationery office , 2001, Pp. 40-42 .

13. OFSTED: Inspection Framwork, NUT, (www. Teachers, org . UK.), 2006 , P. 7 •

١٤- مكتب المعايير التعليمية : إطار عام التفتيش على المدارس ، مرجع ، ص ٩ .

١٥- المرجع السابق ، نفس الصفحة .

16 David Words and Susan orlik: School Review and Inspection , Kogan pag, London, Philadelvia , 1994, P. 24 ..

17. Ibid, PP. 24-25 .

18. CEPPP: The OFSTED system of Inspection : An Independent Evaluation, Center for The Evaluation of Public Policy and Practice UK bridge : Brunel University , 1999, Pp. 1-8 .

19. Office for Standards in Education: School Inspections for January 2000, (http: " www , Ofsted , gov Inspe. Htm), 2006, p.7.

20. Ibid, Pp. 7-8 .

21. Carron, G, De Gramme, A.: Current Issues in supervision : a biter tare review , Trends in school supervision , Praise UNESCO, FIEP, 1997, Pp. 50 -53 .

22. Ibid, P. 29 .

23. David words and susan orlik; School Review and Inspection , Op. cit., P. 28 .

24. Ibid, P. 29 .

25. U.K, OFSTED : Marketing of Registered Inspectors , Ofsted , London, April 1995, Pp. 3-20

26 U.K, OFSTED : Inspection of Schools in England, Ofsted , London, May 1995, Pp. 3-4

27. David woods and Suan Orlik: school review and inspection, op. cit., p. 30 .

28. Office for standards in Education : Inspecting Schools: The framework and Effective from January 2000, London, Ofsted, 1999 , Pp. 13-15 .

29. David woods and susan orlik: School Review and Inspection, Op. cit., p.30.

30. Ibid, Pp. 29-30 .

- U.K, Ofsted : Inspection Quality 1994L1996, Ofsted , London, Pp. 20-22 .

- U.K, Department for Education: Governing Bodies and Effective Schools, DEE , London , 1995 , Pp. 7-9 .

- U.k., Ofsted : Spiritual, Moral, Social and Cultural Department An Ofsted Discission Paper, Ofsted , London, 1994, Pp. 10-18 .

31- David Woods and Susan orlik : School Review and Inspection, Op. cit., Pp. 109 – 132 .

32. David Woods and Susan Orlicke, Op. cit., Pp. 22-28 .

33. U.k., Ofsted : Inspecting Independent Schools – H M I Methods and Precedures, Ofsted, London, 1993, Pp. 4-6 .

34. COMMITTEE : The Work of Ofsted Volume I : Report and Proceeding of the committee (Fourth Report), London, The Stationery Office, 1999, 13-14 .

35. Ibid, P. 15 .

36. Office for Standards in Education: School Inspecting from January , Op. cit., P. 9 .

37. David Raymond's and Peter Acutance: School Effectives, Research Policy and Practice, Cass Elle, England, 1992, P. 49 .

38. Ibid, Pp. 49 – 50 .

٣٩- مكتب المعايير التعليمية : إطار علم التفتيش على المدارس ، مرجع سابق ، ص ١٣ .

٤٠- المرجع السابق ، ص ١٤ .

41- Office for Standards in Education: Inspection Framwork, Nut guidance, Op. cit., P. 12 .

42- Ibid, Idem.

٤٣- يمكن الرجوع إلى :

- مكتب المعايير التعليمية ، مرجع سابق ، ص ص ١١-١٢ .

- Ofsted : Inspection Framwork Nut Guidace, Op. cit., P. 16 .

44. Department for Education and Employment : School Causing Concern, Curricular / 1999, London , DFEE , 1999, P. 17 .

45. Office for Standards in Education : Inspection Framework, Nut guidance , Op. cit., Pp. 16-17 .

46. What IS Good, School Based Evaluation 2 : Nov way, (http: " www fk. Soft. Net, Sequels Lchapt – 2) chapt 2-4 en ., httm) .

الفصـــل السادس

الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها (*)

يتناول هذا الفصل تحليلاً لنتائج الدراسة الميدانية ، حيــث يعــرض تحليلاً لنتائج الاستبانة الموجهه لأعضاء جهــاز التفتــيش وتحلــيلاً لنتــائج الاستبانة الموجهه للمدراء والنظار والوكلاء بمدارس التعليم العام (ابتدائى – اعدادى – ثانوى عام) فى سبع محافظات هى : القاهرة ، والإســكندرية ، والشرقية ، والقليوبية ، والإسماعيلية ، والمنيا وسوهاج ٠

أولا: نتائج الاستبانة الموجهه لأعضاء جهاز التفتيش

يمكن عرض نتائج استبانة جهاز التفتيش من خلال المحاور الآتية :

١- الأهداف التى تحققها زيارات لجان جهاز التفتيش للمدارس

وجه الباحث السؤال الأول إلى أعضاء جهاز التفتيش بالوزارة للتعرف على آرائهم حول الأهداف التى تحققها زياراتهم للمــدارس ، ويوضح جدول رقم (١) استجاباتهم عن هذا السؤال ٠

(*) إعداد: د/ ناجى شنودة نخلة الاستاذ المساعد بالمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية

جدول رقم (١)

استجابات عينة جهاز التفتيش عن الأهداف التى تحققها زياراتهم للمدارس

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا	
		ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
أ	متابعة العملية التعليمية (كفاءة وفاعلية الأداء داخل الفصول – جدية الأنشطة التربوية – حسن الإفادة من وسائل التكنولوجيا الموجودة بالمدرسة كفاءة أساليب التقويم ... الخ) .	٢٩٧	٩٧,٠٦	٨	٢,٦١	١	٠,٣٣
ب	متابعة جوانب العمل الإدارى بالمدرسة (الانضباط المدرسى – نظافة المدرسة – صيانة مبنى المدرسة وسلامته – صلاحية المكتبة ومعمل الحاسب الآلى – سلامة وصلاحية الأثاث المدرسى – الأمن المدرسى ...الخ) .	٣٠٤	٩٩,٣٥	٢	٠,٦٥	–	–
جـ	تحديد مستوى أداء كل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية بالمدرسة	٢٦٧	٨٧,٢٥	٣٥	١١,٤٤	٤	١,٣١
د	رصد السلبيات وأوجه القصور فى العمل المدرسى	٢٨٨	٩٤,١٢	١٠	٣,٢٧	٨	٢,٦١
هـ	كشف المخالفات وإبلاغ إدارة المدرسة والإدارة والمديرية التعليمية بها .	٢٨٤	٩٢,٨١	٢٢	٧,١٩	–	–
و	اقتراح خطة لتعزيز الايجابيات وعلاج السلبيات وأوجه القصور فى العمل المدرسى.	٢٨٠	٩١,٥٠	٢٦	٨,٥	–	–

يتضح من الجدول السابق أن الأهداف التى تحققها زيارات لجان جهاز التفتيش للمدارس وفقا لآراء أفراد العينة ، وبنسبة استجابة تزيد عن ٨٥٪ هى – على الترتيب – كالآتى :-

* جاءت عبارة متابعة العمل الادارى بالمدرسة فى مقدمة الأهداف التى تحققها زيارات لجان جهاز التفتيش بالمدارس من حيث التحقق من توافر الانضباط المدرسى ، ونظافة المدرسة وصيانة مبنى المدرسة وسلامته ، وصلاحية المكتبة ومعمل الحاسب الآلى ، وسلامة وصلاحية الأثاث ، وتوافر الأمن المدرسى ٠٠٠الخ ، وهى عناصر أساسية فى تهيئة بيئة جيدة للتعلم ٠
* واحتلت عبارة متابعة العملية التعليمية المرتبة الثانية بالنسبة للأهداف التى تحققها زيارات لجان التفتيش للمدارس من حيث التحقق من كفاءة وفاعلية الأداء داخل الفصول ، وجدية الأنشطة التربوية ، وحسن الإفادة من وسائل التكنولوجيا الموجودة بالمدرسة ، وكفاءة أساليب التقويم ، ويرى الباحث أن متابعة العملية التعليمية عملية معقدة ومتشعبة تشمل الجوانب الثقافية والتربوية والأكاديمية ، ولذلك فمن الصعوبة تحقيق هذا الهدف بالصورة المرجوة ، خاصة إذا اقتصرت زيارة المدرسة على يوم واحد فى مرة واحدة فى السنة ٠
* واحتلت عبارة رصد السلبيات وأوجه القصور فى العمل المدرسى المرتبة الثالثة بالنسبة للأهداف التى تحققها زيارات لجان جهاز التفتيش ، ثم جاءت عبارة كشف المخالفات وإبلاغ إدارة المدرسة والإدارة والمديرية التعليمية بها فى المرتبة الرابعة بالنسبة لآراء عينة أعضاء جهاز التفتيش بالوزارة ، على حين احتلت عبارة اقتراح خطة لتعزيز الايجابيات وعلاج السلبيات وأوجه القصور فى العمل المدرسى المرتبة الخامسة لدى أفراد العينة ٠
* وجاءت عبارة تحديد مستوى أداء كل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية بالمدرسة فى المرتبة السادسة والأخيرة بالنسبة لآراء عينة الدراسة ٠

٢- مدى اختلاف طبيعة عمل لجان جهاز التفتيش عن أجهـزة المتابعة الأخرى :

وجه الباحث السؤال الثانى إلى عينة أعضاء جهـاز التفتـيش بالوزارة بهدف التعرف على آرائهم حول مدى الاختلاف بين طبيعة عملهم وما تقوم به أجهزة المتابعة الأخرى من أعمال عند زياراتهـا للمدارس · ويوضح جدول (٢) استجابات أفراد العينة عـن هـذا السؤال ·

جدول (٢)

استجابات عينة أعضاء جهاز التفتيش عن مدى الاختلاف بين طبيعة عملهم عن الأعمال التى تقوم بها أجهزة المتابعة الأخـــرى

نعم		إلى حد ما		لا	
ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
٢٣٤	٧٦,٤٧	٦٤	٢٠,٩٢	٨	٢,٦١

يتضح من الجدول السابق أن أكثر من (٣/٤) أفراد العينة استجابوا بأنه يوجد اختلاف بين طبيعة عملهم وما تقوم به أجهزة المتابعة الأخرى من أعمال عند زياراتها للمدارس ، وهناك أكثـر مـن (١/٥) أفـراد العينـة استجابوا بأن هناك اختلافات إلى حد ما بين طبيعة عملهم وما تقوم به أجهزة المتابعة الأخرى من أعمال ، على حين استجابت نسبة قليلة جداً بعدم وجود أى اختلافات بين طبيعة عملهم فى جهاز التفتيش وما تقوم به أجهزة المتابعة الأخرى من أعمال ، وقد بلغت هذه النسبة نحو (٢,٦١ ٪) مـن اجمـالى أفراد العينة ·

وقـد يفسر استجابة أكثر من (٣/٤) عينة أعضاء جهاز التفتـيش بوجود اختلافات بين طبيعة عملهم وعمل أجهزة المتابعـة الأخـرى إلـى نظرتهم إلى اختلاف المسمى الوظيفى بين جهاز التفتيش وأجهـزة المتابعـة العديدة سواء الموجود منها على المستوى المركزى مثـل مكتـب الـوزير للمتابعة والموجهين بالإدارات المركزية للتعلـيم الأساسـى والثـانوى ، أو الموجود منها على المستوى المحلى فى المديريات والإدارات التعليمية مـن موجهين وأعضاء جهاز المتابعة ، على حين يفسر استجابة (٢,٦١ ٪) من أعضاء جهاز التفتيش بعدم وجود اختلافات بين طبيعة عملهم وبـين عمـل أجهزة المتابعة الأخرى إلى أن العينة تضم نحو (٢,٩٤ ٪) من الذين كان يعملون بوظيفة موجه أول ، كما تضم نحو (٢٤ ٪) مـن الـذين كـانوا يعملون بوظيفة موجه قبل انتقالهم للعمل بجهاز التفتيش ، ومن ثم فإن هـذه الفئة من الموجهين قد مارسوا العمل بأجهزة المتابعة من قبل ، وبالتالى فإن حكمهم على عدم وجود أى اختلاف بين طبيعة عملهم الحالى بجهاز التفتيش قد يعكس برؤيتهم وخبرتهم العملية فى كل مـن مجـال المتابعـة ومجـال التفتيش ٠

غير أن الباحث وجه سؤالاً مفتوحاً إلى أفراد العينة الذين اسـتجابوا عن السؤال السابق " بنعم " و " إلى حد ما " ، وذلك للتعـرف علـى أوجه الاختلاف بين طبيعة عملهم وما تقوم به أجهزة المتابعة الأخرى مـن أعمال عند زيارتهم للمدارس ، وفيمايلى استجابات أفراد العينة :-

- حل المشكلات الموجودة بالمدارس وإزالة السلبيات فى الحال بنسـبة (٩٥,٨٤ ٪) ٠
- مناقشة تقارير زيارات المدارس مع مـديرى الإدارات والمـديريات التعليمية لتحقيق أهداف الزيارة (٩٣,٦١ ٪) ٠

- نقل خبرات الناجحة بين المدارس فى المحافظـات المختلفـة بنسبة (٩٢,٧٤ ٪) ٠
- متابعة جميع الأنشطة التعليمية بنسبة (٩١,٦٥ ٪) ٠
- التقويم الموضوعى الدقيق للأداء المدرسى بنسبة (٩١,٤٣ ٪) ٠

٣- مدى وجود تنسيق وتعاون بين لجان جهاز التفتيش ولجان أجهزة المتابعة الأخرى :

وجه الباحث السؤال الثالث إلى عينة أعضاء جهاز التفتيش بالوزارة للتعرف على آرائهم حول مدى وجود تنسيق وتعاون بين لجان جهاز التفتيش ولجان أجهزة المتابعة الأخرى فى إعداد خطط التفتيش على المدارس وتبادل تقارير المتابعة الميدانية ٠ ويوضح جدول (٣) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (٣)

استجابات عينة أعضاء جهاز التفتيش عن مدى وجود تنسيق وتعاون بينهم وبين لجان أجهزة المتابعة الأخرى

نعم		إلى حد ما		لا	
ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
٤٠	١٣,٠٧	٧٢	٢٣,٥٣	١٩٤	٦٣,٤

يتضـــح مـــن الجدول السابق أن هناك نســـبة قليلـــة بلغـــت نحـــو (١٣,٠٧ ٪) من اجمالى أفراد عينة أعضاء جهاز التفتـــيش اســـتجابوا أن هناك تنسيقاً وتعاوناً بينهم وبين لجان أجهزة المتابعة الأخرى فى إعداد خطط التفتيش على المدارس وتبادل تقارير المتابعة الميدانية على حـــين اســـتجاب نحو (٢٣,٥٣ ٪) من إجمالى أفراد العينة بأن مثل هذا التنسيق والتعـــاون محدود ، حيث استجابوا من هذا السؤال بـــ " **إلى حد ما** " غيـــر أن نســـبة كبيرة تزيد عن (٦٣ ٪) من أفراد العينة استجابوا بعدم وجود مثـــل هـــذا التنسيق والتعاون ٠

ووجه الباحث سؤالا مفتوحاً لأفراد العينة الذين استجابوا عن السؤال السابق " بنعم " أو " إلى حد ما " التعرف على ألأوجه التنسيق والتعـــاون ، وجاءت استجاباتهم على النحو التالى :

- تحويل تقارير لجان جهاز التفتيش إلى لجان المتابعة لإزالة الســـلبيات والمخالفات ٠
- قيام لجان جهاز التفتيش فى بعض الأحيان باصطحاب أحد أعضاء لجان المتابعة بالإدارة التعليمية عند زيارة المدارس ٠
- متابعة زيارات لجان المتابعة المحلية ومطابقة تقاريرها على أرض الواقع ٠

٤ - <u>كفايات أعضاء لجان جهاز التفتيش :</u>

يضم هذا المحور أربعة أسئلة تشمل كل من الســـؤال الرابـــع والخامس والسادس والسابع ، ويهدف السؤال الرابع إلى التعرف على آراء أفراد العينة عن مدى حاجة أعضاء لجان جهاز التفتـــيش إلـــى معارف مهارات خاصة لممارسة أعمالهم ٠

ويوضح جدول (٤) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (٤)

استجابات عينة أعضاء جهاز التفتيش عن مدى حاجتهم إلى معارف ومهارات خاصة لممارسة أعمالهم

نعم		إلى حد ما		لا	
ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
٢٠٤	٦٦,٦٧	٤٩	١٦,٠١	٥٣	١٧,٣٢

يتضح من الجدول السابق أن هناك نسبة كبيرة من عينة أعضاء جهاز التفتيش رأوا أنهم يحتاجون إلى معارف ومهارات خاصة لممارسة أعمـــالهم بصورة فعالة بنسبة بلغت نحو (٦٦,٦٧ ٪) من اجمالى أفراد العينة علـــى حين استجاب نحو (١٦,٠١ ٪) بأنهم يحتاجون إلى حد ما إلى اكتساب هذه المعارف والمهارات ، غير أن هناك نحو (١٧,٣٢ ٪) من إجمالى أفـــراد العينة رأوا أنهم لا يحـــتاجون إلى معارف ومهـــارات خاصـــة لممارســـة أعمالهم ، وقد يفسر ذلك باقتراب عمر بعض أفراد العينة من ســـن الإحالـــة للمعاش وعدم حاجتهم إلى كسب معارف ومهارات أخرى ٠

ووجه الباحث سؤالا مفتوحاً لأفراد العينة للذين استجابوا " **بـــنعم** " أو " **إلى حد مـــا** " للتعرف على المعارف والمهـــارات التـــى يحتاجونهـــا لممارسة أعمالهم ، حيث جاءت استجاباتهم على النحو التالى :

- المعرفة الكاملة بمؤشرات السياسة التعليمية والقوانين واللوائح المنظمة للعمل والقرارات الوزارية ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (١٠٢) تكراراً بنسبة (٤١,٩٨ ٪) .
- الإلمام بأحدث أساليب المتابعة والتعرف على الجديد فى التعليم والخطط والاستراتيجيات ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٩٨) تكراراً بنسبة (٤٠,٣٣ ٪) .
- المعرفة الجيدة بالمعايير القومية وعناصر توكيد الجودة وأساليب التقويم الذاتى وإدارة الوقت ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٩٦) تكراراً بنسبة (٣٩,٥١ ٪) .
- إعداد نماذج واستمارات المتابعة وتحليل البيانات واستخراج النتائج وكتابة التقارير ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٩٥) تكراراً بنسبة (٣٩,١ ٪) .
- تنمية مهارات الاتصال بالآخرين (مؤسسات – أفراد) حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٩١) تكراراً بنسبة (٣٧,٤٥ ٪) .
- تنمية القدرة على الابتكار والإبداع وحل المشكلات ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٨٧) تكراراً بنسبة (٣٥,٨ ٪) .
- تنمية مهارات اللغة الإنجليزية واستخدام الحاسب الآلى وتكنولوجيا التعليم ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٨٥) تكراراً بنسبة (٣٤,٩٨ ٪) .
- المعرفة بالنواحى المالية والإدارية وشئون العاملين والطلاب وكيفية التسجيل بجميع السجلات ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٨٤) تكراراً بنسبة (٣٤,٥٧ ٪) .

- معرفة أدوار أجهزة التفتيش فى بعض البلاد المُتقدمة ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٧٧) تكراراً بنسبة (٣١,٦٩ ٪)٠

وقد وجه الباحث السؤال الخامس لأعضاء جهاز التفتيش للتعرف على مدى حصولهم على تدريب قبل ممارسة أعمالهم بالجهاز ٠ ويوضح جدول (٥) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (٥)

استجابات عينة أعضاء جهاز التفتيش عن مدى حصولهم على تدريب قبل ممارسة أعمالهم بالجهاز

نعم		إلى حد ما		لا	
ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
٢٨٤	٩٢,٨١	١٢	٣,٩٢	١٠	٣,٢٧

يتضح من الجدول السابق أن معظم عينة أعضاء جهاز التفتيش قد حصلوا على دورات تدريبية قبل ممارسة أعمالهم بالجهاز وبنسبة استجابة (٩٢,٨١ ٪) ، على حين أن هناك نسبة قليلة جداً من أفراد العينة بلغت نحو (٣,٢٧ ٪) لم يحصلوا على دورات تدريبية قبل ممارسة أعمالهم بالجهاز ٠

واستكمل الباحث هذا السؤال بسؤال فرعى مفتوح وجه للذين استجابوا على السؤال السابق " بنعم " وذلك للتعرف على مجالات التدريب التى حصلوا عليها قبل البدء فى ممارسة أعمالهم بجهاز التدريب وفيمايلى استجاباتهم تنازلياً حسب تكرار نسبة كل عبارة عن هذا السؤال المفتوح ٠

- طبيعة عمل الجهاز وعناصر وأساليب التفتيش ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (١٩٦) تكراراً بنسبة (٦٩ ٪)٠
- كتابة التقارير والمذكرات ومحاضر الاجتماعات ، حيث بلغ تكرار الاستجابة (١٨٢) تكراراً بنسبة (٦٤,٠٨ ٪) ٠
- التدريب على المعايير القومية للتعليم وتطبيق الجودة الشاملة ، حيث بلغ تكرار الاستجابة (١٦٥) تكراراً بنسبة (٥٨,١ ٪) ٠
- متابعة المعامل ووحدة التدريب بالمدرسة ، حيث بلغ تكرار الاستجابة (١٥٤) تكراراً بنسبة (٥٤,٢٣ ٪) ٠
- أساليب التخاطب مع مديرى عموم الإدارات التعليمية ووكلاء الوزارة ونقل الخبرات بين المدارس ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (١٠٣) تكراراً بنسبة (٣٦,٢٧ ٪) ٠
- التدريب على النواحى الإدارية والمالية وفحص سجلات شئون الطلاب والعاملين ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٩٨) تكراراً بنسبة (٣٤,٥١ ٪) ٠
- تنمية مهارات اللغة الإنجليزية واستخدام الحاسب الآلى ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٧٤) تكراراً بنسبة (٢٦,١٪) ٠

ووجه الباحث السؤال السادس لأفراد عينة أعضاء جهـاز التفتـيش بالوزارة للتعرف على الدورات التدريبية التى حصلوا عليها – فـى العـام السابق لإجراء هذه الدراسة – عام ٢٠٠٥ – ومدة هذه الدورات ٠ ويوضح جدول (٦) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (٦)

استجابات عينة أعضاء جهاز التفتيش عن الدورات التى حصلوا عليها عام ٢٠٠٥ ومدتها

أسم الدورة التدريبية	مدة الدورة	ت	(٪)
التفتيش من أجل جودة التعليم	أسبوعان	٥٧	١٨,٦٣
التقويم الشامل	أسبوعان	٤٤	١٤,٣٨
المعايير القومية للتعليم	أسبوع	٤١	١٣,٤
استخدام الحاسب الآلى	أسبوعان	٣٨	١٢,٤٢
اللغة الإنجليزية	أسبوعان	٣٥	١١,٤٤
الترقية للوظائف الأعلى	أسبوعان	٣٢	١٠,٤٦
		٢٤٧	٨٠,٧١

يتضح من الجدول السابق مايأتى:

- بلغت نسبة الذين حضروا برامج تدريبية عام ٢٠٠٥ نحو (٨٠,٧١٪) من إجمالى عينة أعضاء جهاز التفتيش ٠
- بلغ عدد برامج التدريب التى حصل عليها عينة أعضاء جهاز التفتيش عام ٢٠٠٥ ستة برامج تدريبية ولم تقل مدة البرامج عن أسبوعين باستثناء برنامج واحد هو برنامج المعايير القومية للتعليم مدته أسبوعاً ٠
- جاء فى مقدمة برامج التدريب التى حصل عليها أعضاء جهاز التفتيش برنامجى " التفتيش من أجل " **جودة التعليم** " و " **التقويم الشامل** " ، حيث بلغت نسبة الذين حصلوا على هذين البرنامجين نحو (٣٣,٠١٪) من إجمالى أفراد العينة ،ويرى الباحث أنه يمكن انتقال أثر التدريب من خلال هذه النسبة إلى بقية أفراد العينة ، ومنها إلى الميدان ، وهو ما يحقق أهداف الوزارة فى نقل ثقافة جودة التعليم إلى المدارس ، وتقويم عناصر المنظومة التعليمية بموضوعية ٠
- كما جاء برنامج التدريب على المعايير القومية للتعليم فى المرتبة الثالثة بالنسبة لعدد الذين حضروا البرامج التدريبية من عينة أعضاء جهاز التفتيش ، كما جاء برنامج استخدام الحاسب الآلى فى المرتبة الرابعة من إجمالى أفراد العينة ، على حين جاء برنامج اللغة الإنجليزية فى المرتبة الخامسة ، وقد بلغت نسبة الذين حضروا هذه البرامج الثلاثة نحو (٣٧,٢٥٪) من إجمالى أفراد العينة ، وتمثل هذه البرامج التدريبية الثلاثة أحد الجوانب الرئيسة للتنمية المهنية لأعضاء جهاز التفتيش ٠

- ويأتى برنامج الترقية للوظائف الأعلى فى المرتبة الأخيرة بالنسبة لعدد الذين حضروا البرامج التدريبية من عينة أعضاء جهاز التفتيش ، وبنسبة (١٠,٤٦٪) من إجمالى أفراد العينة ، وتهدف مثل هذه البرامج إلى تعريف المرشحين للترقية بمسئوليات وواجبات الوظيفة الجديدة التى سيشغلونها ٠

وقد وجه الباحث السؤال السابع إلى عينة أعضاء جهاز التفتيش للتعرف على احتياجاتهم لاكتساب معارف ومهارات أخرى تسهم فى زيادة فعالية عملهم بجهاز التفتيش ٠ ويوضح جدول (٧) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (٧)

استجابات عينة أعضاء جهاز التفتيش عن مدى احتياجاتهم لاكتساب معارف ومهارات أخرى تسهم فى زيادة فعالية عملهم بجهاز التفتيش

نعم		إلى حد ما		لا	
ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
١٧٦	٥٧,٥٢	٧٩	٢٥,٨٢	٥١	١٦,٦٦

يتضح من الجدول السابق أن أكثر من نصف العينة رأوا أنهم يحتاجون إلى اكتساب معارف ومهارات أخرى تسهم فى زيادة فعالية عملهم بجهاز التفتيش ٠

كما أن هناك نسبة تزيد عن (٢٥ ٪) من اجمالى العينة رأوا أنهم فى حاجة إلى حد ما لاكتساب مثل هذه المعارف والمهارات ، وقد ترجع استجابة أفراد العينة " **بنعم** " إلى أن عملية التفتيش لا يمكن حصرها فى رصد السلبيات بل هى عملية فنية وإنسانية نامية تقوم على أسس علمية متطورة ، غير أن هناك نحو (١٦,٦٦ ٪) من اجمالى أفراد العينة استجابوا بأنهم لا يحتاجون إلى اكتساب معارف ومهارات أخرى ٠

وقد وجه الباحث سؤالا مفتوحاً لأفراد العينة الذين استجابوا عن السؤال السابق " **بنعم** " أو " **حد ما** " للتعرف على المعارف والمهارات التى يحتاجونها إلى اكتسابهم من خلال التدريب وفيمايلى استجابة أفراد العينة عن هذا السؤال :

- رفع المستوى فى اللغة الإنجليزية ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٨٢) تكراراً بنسبة (٣٢,١٦ ٪) من إجمالى أفراد هذه العينة (الذين استجابوا سواء " **بنعم** " أو " **إلى حد ما** "٠
- الحاسب الآلى ودورة " **I C D L** " ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٧٨) تكراراً بنسبة (٣٠,٥٩ ٪) من إجمالى أفراد هذه العينة ٠
- الجودة الشاملة للتعليم ، حيث بلغ تكراراً الاستجابة عن هذه العبارة (٧٧) تكراراً بنسبة (٣٠,٢٠ ٪) من إجمالى أفراد هذه العينة ٠
- الإلمام بالنواحى المالية والإدارية فى المدارس ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٦٤) تكراراً بنسبة (٢٥,١ ٪) من إجمالى أفراد هذه العينة ٠

- طرق التدريس الحديثة واستخدام تكنولوجيا التعليم ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٣٠) تكراراً بنسبة (١١,٧٦ ٪) من إجمالى أفراد هذه العينة .
- نظم المعلومات وقواعد البيانات وتحليلها كماً وكيفاً ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٢٦) تكراراً بنسبة (١٠,٢٠ ٪) من إجمالى أفراد هذه العينة .
- الإلمام بقوانين التعليم والقرارات الوزارية ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٢٤) تكراراً بنسبة (٩,٤١ ٪) من إجمالى أفراد هذه العينة .
- الجديد فى التربية وعلم النفس ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٢٤) تكراراً بنسبة (٩,٤١ ٪) من إجمالى أفراد هذه العينة .
- المعايير القومية للتعليم ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (١٧) تكراراً بنسبة (٦,٦٧ ٪) من إجمالى أفراد هذه العينة .
- قياس عناصر المنظومة التعليمية وأدواته ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٧) تكرارات بنسبة (٢,٧٥ ٪) من إجمالى أفراد هذه العينة .

٥- <u>التيسيرات والحوافز التى تتوافر لأعضاء جهاز التفتيش للقيام بأعمالهم فى المدارس :</u>

وجه الباحث السؤال الثامن لعينة أعضاء جهاز التفتيش للتعرف على التيسيرات والحوافز التى تتوافر لهم للقيام بأعمالهم فى المدارس بالمحافظات المختلفة .

يوضح جدول (٨) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (٨)

استجابات عينة أعضاء جهاز التفتيش عن التيسيرات والحوافز التى تتوافر لهم للقيام بأعمالهم فى المدارس بالمحافظات المختلفة

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا	
		ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
أ	وجود سيارة حكومية لمرافقة اللجان	٣	٠,٩٨	٤	١,٣١	٢٩٩	٩٧,٧١
ب	استراحة مناسبة لمبيت الأعضاء	٩	٢,٩٤	١٨٩	٦١,٧٦	١٠٨	٣٥,٢٩
جـ	بدل سفر ٠	١١٥	٣٧,٥٨	١٨٥	٦٠,٤٦	٦	١,٩٦
د	بدل انتقال بين مدارس الإدارة التعليمية ٠	١٠٩	٣٥,٦٢	١٦٢	٥٢,٩٤	٣٥	١١,٤٤
هـ	بدلات تنقل وطبيعة العمل بجهاز التفتيش٠	١٠٣	٣٣,٦٦	١٤٢	٤٦,٤١	٦١	١٩,٩٣
و	حوافز مادية مناسبة لطبيعة العمل ٠	٦٩	٢٢,٥٥	١٨٦	٦٠,٧٨	٥١	١٦,٦٧
ز	حوافز معنوية	٦٩	٢٢,٥٥	١٠٦	٣٤,٦٤	١٣١	٤٢,٨١

يتضح من الجدول السابق مايأتى :

- إن استجابة أفراد عينة جهاز التفتيش " **بنعم** " عن العبارات السابقة تقل كثيراً عن الاستجابة لعبارة " **إلى حد ما** " مما يشير إلى ضعف التيسيرات والحوافز التى تتوافر لهم للقيام بأعمالهم فى المدارس بالمحافظات المختلفة ٠

- استجاب أعضاء جهاز التفتيش بـ " **إلى حد ما** " للتيسيرات والحوافز التى تتوافر لهم للقيام بأعمالهم فى المدارس بالمحافظات المختلفة **وهى على النحو التالى : استراحة مناسبة لمبيت الأعضاء** بنسبة (٦١,٧٦ ٪) **وحوافز مادية مناسبة لطبيعة العمل** بنسبة (٦٠,٧٨ ٪) ، **وبدل سفر** بنسبة (٦٠,٤٦ ٪) ، **وبدل انتقال بين مدارس الإدارة التعليمية** بنسبة (٤٦,٤١ ٪) من إجمالى أفراد هذه العينة .
- على حين استجاب أفراد العينة بعدم وجود تيسيرات وحوافز بالنسبة لعبارة وجود سيارة حكومية لمرافقة اللجان حيث بلغت نسبة الاستجابة بـ " **لا** " (٩٧,٧١ ٪) وعبارة **حوافز معنوية** حيث بلغت نسبة الاستجابة بـ " **لا** " (٤٢,٨١ ٪) من إجمالى أفراد هذه العينة .

٦- نظم وإجراءات التفتيش التى يتبعها أعضاء الجهاز خلال زيارتهم للمدارس :

يضم هذا المحور سبعة أسئلة من (السؤال التاسع إلى السؤال الخامس عشر) ، ويهدف السؤال التاسع إلى التعرف على مدى إعلام المدارس بميعاد زيارة أعضاء لجان جهاز التفتيش . ويوضح جدول (٩) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (٩)

استجابات أفراد العينة عن مــدى

إعلام المدارس بميعاد زيارة أعضاء لجان جهاز التفتيش

نعم		إلى حد ما		لا	
ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
٨	٢,٦١	٢٩	٩,٤٨	٢٦٩	٨٧,٩١

يتضح من الجدول السابق أن (٨٧,٩١ ٪) من عينة جهاز التفتيش لا يبلغون المدارس بميعاد زياراتهم لها ، على حين أن هناك نسبة صــغيرة بلغت نحو (٢,٦١ ٪) من إجمالى أفراد هذه العينة يبلغون المدارس بميعاد زياراتهم لها ٠

ويرى الباحث أن المدارس التى تحرص على تحقيق مستوى مناســب من الجودة التعليمية لا تجد أى مشكلة فى عدم إبلاغها بميعاد زيارات لجان جهاز التفتيش ، على عكس المدارس التى يقل فيها عنصر الانضباط وجدية الأداء فى العملية التعليمية ، ومن ثم فإن عدم إبلاغ المدارس بميعاد زيارات لجان جهاز التفتيش قد يعطى صورة حقيقية عن جودة العملية التعليمية فــى المدارس التى يزورها أعضاء جهاز التفتيش بالوزارة

وقد وجه الباحث السؤال العاشر إلى عينة أعضــاء جهــاز التفتــيش للتعرف على المدة التى تستغرقها زيارات أعضاء لجنــة جهــاز التفتــيش للمدرسة ٠

ويوضح جدول (١٠) استجابات عينة أعضاء جهاز التفتيش عن هذا السؤال

جدول (١٠)

استجابات عينة أعضاء جهاز التفتيش عن
المدة التى ستغرقها زياراتهم للمدارس

المدة	ت	(٪)
يوم	٣٠١	٩٨,٣٧
يومان	٣	٠,٩٨
ثلاثة أيام	صفر	صفر
أكثر من ثلاثة أيام	٢	٠,٦٥

يتضح من الجدول السابق أن المدة التى تستغرقها زيارة لجنة جهاز التفتيش للمدرسة تكاد تنحصر فى يوم واحد ، بنسبة استجابة (٩٨,٣٧ ٪) من إجمالى أفراد هذه العينة .

ويرى الباحث أن مدة زيارة لجان جهاز التفتيش للمدارس ينبغى أن تكون مرنة ، لا تقتصر على يوم واحد فقط ، بل تراعى هذه المدة ظروف كل مدرسة من حيث عدد فصولها وأنشطتها ، والمشكلات التى تواجهها ، والسلبيات أو المخالفات التى تتطلب التصدى لها ، كما أن هذه المدة تتوقف على عدد أعضاء لجان جهاز التفتيش الذين يزورون المدرسة .

وقد وجه الباحث السؤال الحادى عشر إلى عينـــة أعضـــاء جهـــاز التفتيش للتعرف على عدد أعضاء لجنة جهاز التفتيش التى تزور المدرســـة الواحدة ٠ ويوضح جدول (١١) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (١١)

استجابات أفراد العينة عن عدد أعضاء
لجنة جهاز التفتيش التى تزور المدرسة الواحدة

عدد الأعضاء	ت	(٪)
عضو	١٥٢	٤٩,٦٧
عضوان	١٥٤	٥٠,٣٣
ثلاثة أعضاء	صفر	صفر
أكثر من ثلاثة أعضاء	صفر	صفر

يتضح من الجدول السابق أن عدد أعضاء لجنة جهاز التفتيش التـــى تزور كل مدرسة تتراوح مابين عضو إلى عضوين ولا يزيد عن ذلك ٠

وقد وجه الباحث السؤال الثانى عشر إلى عينة أعضاء جهاز التفتيش للتعرف على مدى قيامهم بزيارة الفصول وحضور حصص للمعلمين بها ٠ ويوضح جدول (١٢) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (١٢)

استجابات عينة أعضاء جهاز التفتيش عن
مدى قيامهم بزيارة الفصول وحضور حصص المعلمين بها

نعم		إلى حد ما		لا	
ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
١٨٩	٦١,٧٦	١١٥	٣٧,٥٨	٢	٠,٦٥

يتضح من الجدول السابق أن هناك نحو (٦١,٧٦ ٪) من إجمالى عينة أعضاء جهاز التفتيش يقومون بزيارة الفصول ويحضرون فيها حصصاً للمعلمين ، على حين أن هناك نحو (٣٧,٥٨ ٪) من إجمالى أفراد هذه العينة يزورون الفصول أحياناً ، وقد يفسر ذلك باقتصار زيارة المدارس فى معظم الأحوال على يوم واحد . واقتصار عدد أعضاء اللجنة على عضو واحد وفقاً لآراء نحو (٥٠ ٪) من أعضاء جهاز التفتيش ، الأمر الذى قد لا يسمح لعضو الجهاز بزيارة الفصول وحضور حصص للمعلمين فى كل المدارس التى يزورها .

وقد وجه الباحث سؤالاً لعينة أعضاء جهاز التفتيش الذين استجابوا عن السؤال السابق " **بنعم** " أو " **أحياناً** " للتعرف على عدد الفصول التى يزوروها ، ومدى بقائهم فى زيارة كل فصل . ويوضح جدول (١٣) ، (١٤) استجابات العينة عن هذا السؤال .

جدول (١٣)

استجابات عينة أعضاء جهاز التفتيش
عن عدد الفصول التى يزوروها فى كل مدرسة

عدد الفصول	ت	(٪)
فصل من كل صف	٢	٠,٦٦
فصل من كل صف	٦	١,٩٧
ثلاثة فصول من كل صف	٢٤	٧,٨٩
جميع صفوف المدرسة	٢٧٢	٨٩,٤٧

يتضح من الجدول السابق أن هناك نحو (٨٩,٤٧ ٪) من إجمـــالى أفراد العينة يزورون جميع صفوف المدرسة ٠

وقد وجه الباحث سؤالاً لأفراد العينة للتعرف عن مدة بقائهم فى زيارة كل فصل ٠ ويوضح جدول (١٤) استجابات أفراد العينة عن مدة بقائهم فى زيارة كل فصل ٠

جدول (١٤)

استجابات عينة أعضاء جهاز

التفتيش عن مدة بقائهم فى زيارة كل فصل

المدة	ت	(٪)
أقل من نصف حصة	**٢٧٤**	**٩٠,١٣**
نصف حصة	**٣٠**	**٩,٨٧**
حصة كاملة	**صفر**	**صفر**
أكثر من حصة	**صفر**	**صفر**

يتضح من الجدول السابق أن مدة زيارة أكثر من (٩٠ ٪) من أعضاء جهاز التفتيش لكل فصل تقل عن نصف حصة ، على حين أن هناك نحو (٩,٨٧ ٪) من أعضاء جهاز التفتيش تصل مدة زيارتهم لكل فصل إلى نصف حصة وقد يفسر قلة مدة زيارة أعضاء جهاز التفتيش لكل فصل إلى وجود أعداد كبيرة من الفصول فى معظم المدارس ، واقتصار زيارة المدرسة على يوم واحد ، الأمر الذى لا يسمح لأعضاء الجهاز بالبقاء فى زيارة الفصول إلى نصف حصة ٠

وقد وجه الباحث السؤال الثالث عشر إلى عينة أعضاء جهاز التفتيش للتعرف على مدى قيامهم بالتفتيش مرة أخرى على نفس المدرسة التى زاروها أثناء العام الدراسى ٠

ويوضح جدول (١٥) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (١٥)

استجابات أفراد العينة عن مدى قيامهم بالتفتيش مرة أخرى على نفس المدارس التى زاروها أثناء العام الدراسى

نعم		إلى حد ما		لا	
ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
١٢	٣,٩٢	٤٧	١٥,٣٦	٢٤٧	٨٠,٧٢

- يتضح من الجدول السابق أن أكثر من (٨٠ ٪) من إجمالى عينة أعضاء جهاز التفتيش لا يقومون بالتفتيش مرة أخرى على نفس المدارس التى زاروها أثناء العام الدراسى ، وقد يفسر ذلك إلى كثرة عدد المدارس فى التعليمين الأساسى والثانوى العام بمختلف محافظات الجمهورية ، فى حين أن القوى البشرية لأعضاء جهاز التفتيش قليلة جداً لا تتناسب مع كثرة عدد المدارس •
- أن هناك نسبة بلغت نحو (٣,٩٢ ٪) من أعضاء جهاز التفتيش يقومون بالتفتيش مرة أخرى على نفس المدارس التى زاروها أثناء العام الدراسى ، على حين أن هناك نحو (١٥,٣٦ ٪) من إجمالى أفراد العينة استجابوا بأنهم يقومون بالتفتيش أحياناً على نفس المدارس التى زاروها أثناء العام الدراسى ، وقد يفسر تكرار زيارة أعضاء جهاز التفتيش لنفس المدارس أثناء العام الدراسى إلى وجود سلبيات أو مخالفات فى هذه المدارس مما يتطلب من أعضاء جهاز التفتيش التعرف على ما تم على أرض الواقع لعلاج السلبيات وتفادى المخالفات ، أو قد يرجع إلى تطبيق استطلاعات الرأى حول موضوعات معينة •

ووجه الباحث السؤال الرابع عشر إلى أفراد العينـــة للتعـــرف علـــى العناصر الرئيسة التى تركز عليها لجان التفتيش أثناء زياراتها للمدارس ·

ويوضح جدول (١٦) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (١٦)

استجابات أفراد العينة عن العناصر الرئيسة

التى تركز عليها لجان التفتيش أثناء زياراتها للمدارس

م	العبـــــــارة	نعم		أحياناً		لا	
		ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
أ	النظافة العامة للمدرسة	٣٠١	٩٨,٣٦	٤	١,٣١	١	٠,٣٣
ب	حضور وانتظام العاملين بالمدرسة	٣٠٣	٩٩,٠٢	٣	٠,٩٨	صفر	صفر
جـ	انتظام الطلاب ونسبة حضورهم ·	٣٠٤	٩٩,٣٥	٢	٠,١٥	صفر	صفر
د	صلة المدرسة بالمجتمع المحلـى والمشاركة المجتمعية فـى دعـم العملية التعليمية	٢٧٦	٩٠,٢	٣٠	٩,٨	صفر	صفر
هـ	جدية الإدارة المدرسية فى تطبيق القرارات والتعليمات والنشرات	٢٩٣	٩٥,٧٥	٩	٢,٩٤	٤	١,٣١
و	مراجعة احتياجات المدرسة (من حجـرات للأنشـطة ومتطلبـات المكتبـة والأجهـزة والوسـائل التعليمية ····الخ	٢٧٤	٨٩,٥٤	٢٩	٩,٤٨	٣	٠,٩٨
ز	طريقة تدريس المعلـم وإعـداده لدروسه	٢٢٩	٧٤,٨٤	٦٣	٢٠,٥٩	١٤	٤,٥٧
ح	استخدام المعلم لمعينات التدريس وتكنولوجيا التعليم	٢٦٩	٨٧,٩١	٢٢	٧,١٩	١٥	٤,٩
ط	مستوى تحصيل الطلاب فى المواد الدراسية	٢٠٧	٦٧,٦٥	٦٦	٢١,٥٧	٣٣	١٠,٧٨
ى	ممارسـة الطـلاب للأنشـطة والهوايات	٢٣٦	٧٧,١٢	٣٣	١٠,٧٨	٣٧	١٢,٠٩

يتضح من الجدول السابق أن العناصر الرئيسة التى تركز عليها لجان التفتيش أثناء زياراتها للمدارس هى – على الترتيب تنازلياً – علـى النحـو التالى :

- أستجاب نحو أكثر من (٩٠ ٪) من أفراد العينة لخمسـة عناصـر يركزون عليها أثناء زياراتهم للمدارس فى مقدمتها " **انتظام الطلاب ونسبة حضورهم** " ، حيث بلغت نسبة الاستجابة عن هذا العنصـر (٩٩,٣٥ ٪) من إجمالى أفراد العينة ، وجاء فى الترتيـب الثـانى عنصر " **حضور وانتظام العاملين بالمدرسة** " ، حيث بلغت نسـبة الاستجابة عن هذا العنصر (٩٩,٠٢ ٪) من إجمالى أفراد العينـة ، كما جاء فى الترتيب الثالث عنصر " **النظافة العامة بالمدرسـة** " ، حيث بلغت نسبة الاستجابة عن هـذا العنصـر (٩٨,٣٦ ٪) مـن إجمالى أفراد العينة ، وجاء فى الترتيب الرابع عنصـر " **جـدية الإدارة المدرسية فى تطبيق القرارات والتعليمـات والنشـرات** " ، حيث بلغت نسبة الاستجابة عن هـذا العنصـر (٩٥,٧٥ ٪) مـن إجمالى أفراد العينة ، على حين جاء فى الترتيب الخامس عنصـر " **صلة المدرسة بالمجتمع المحلى والمشاركة المجتمعيـة فـى دعـم العملية التعليمية** " ، حيث بلغـت نسبة الاستجابة عن هذا العنصر (٩٠,٢ ٪) من إجمالى أفراد العينة ٠

ويفسر الباحث ارتفاع الاستجابة عن العناصر الخمسة السـابقة لـدى أفراد العينة بأن أعضاء جهاز التفتيش يستخدمون اسـتمارة لمتابعـة سـير الدراسة تحتوى على العناصر السابقة فهم يلتزمون بـالتركيز علـى هـذه العناصر فى عملية التفتيش على المدارس واستيفاء استمارة متابعـة سـير الدراسة لأى مدرسة يزوروها ٠

- وجـــاء فى الترتيب السادس عنصر " **مراجعة احتياجات المدرســـة من حجرات للأنشطة ، ومتطلبات المكتبـــة ، والأجهـــزة والوســـائل التعليمية** " ، بنسبة استجابة بلغت (٨٩,٥٤ ٪) من إجمالى أفراد العينة ، وجاء فى الترتيب السابع عنصر " **استخدام المعلم لمعينات التدريس وتكنولوجيا التعليم** " ، حيث بلغت نسبة الاستجابة عن هذا العنصر (٨٧,٩١ ٪) من إجمالى أفراد العينة .

وقد يفسر تأخر ترتيب استجابة أعضاء جهاز التفتــيش عـــن هـــذين العنصرين بالمقارنة بالعناصر الخمسة السابقة إلى أن استمارة متابعة ســـير الدراسة لا تهتم بتحديد احتياجات المدرسة من حجرات للأنشطة ومتطلبـــات المكتبة والأجهزة والوسائل التعليمية وإنما تهتم برصد السلبيات فقـــط التـــى تعوق الاستخدام الأمثل لكل من الملاعب وحجرات الأنشطة والتكنولوجيـــا ، ومن ثم فإن تركيز أعضاء جهاز التفتيش علـــى هـــذين العنصـــرين أثنـــاء زياراتهم للمدارس يتم بشكل غير مباشر .

وهناك ثلاث عناصر تأتى فى الترتيب الأخير بالنسبة لإستجابات عينة أعضاء جهاز التفتيش عن العناصر التى يركزون عليهـــا أثنـــاء زيـــاراتهم للمدارس حيث تقل نسبة الإستجابة لهذه العناصـــر عـــن (٨٠ ٪) مـــن اجمالى أفراد العينة ، وهذه العناصر هى " **ممارســـة الطـــلاب للأنشـــطة والهوايات** " ، حيث جاءت فى الترتيب الثامن بنســـبة (٧٧,١٢ ٪) مـــن إجمالى أفراد العينة ، وجاءت " **طريقة تدريس المعلم وإعداده لدروسه** " فى الترتيب التاسع ، حيث بلغت الإستجابة عن هذا العنصر (٧٤,٨٤ ٪) من إجمالى أفراد العينة ، على حين جاء فـــى الترتيـــب العاشـــر والأخيـــر للعناصر التى يركز عليها أعضاء جهاز التفتيش عنصر " **مستوى تحصيل**

الطلاب فى المواد الدراسية " ، حيث بلغت نسبة الاستجابة عن هذا العنصر (٦٧,٦٥ ٪) من إجمالى أفراد العينة ٠

ووجه الباحث السؤال الخامس عشر إلى أعضاء جهاز التفتيش للتعرف على مدى قيامهم بعقد اجتماعات عقب عملية التفتيش على المدارس ٠ ويوضح جدول (١٧) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (١٧)

استجابات أفراد العينة عن مدى قيامهم

بعقد اجتماعات عقب عملية التفتيش على المدارس

م	العبارة	نعم		أحياناً		لا	
		ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
أ	إدارة المدرسة (المدير – الناظر – الوكلاء)	٢٩٧	٩٧,٠٦	٩	١,٣١	صفر	صفر
ب	المعلمين	٩٠	٢٩,٤١	١٨٥	٥٠,٩٨	٣١	١٠,١٣
جـ	المسئولين بالإدارة التعليمية	٢٩٩	٩٧,٧١	٥	٠,٦٥	٢	٠,٦٥
د	المسئولين بالمديرية التعليمية	٢٤٧	٨٠,٧٢	٥٦	٩,٨	٣	٠,٩٨

يتضح من الجدول السابق أن عينة أعضاء جهاز التفتيش يعقدون اجتماعات عقب قيامهم بعملية التفتيش على المدارس – على الترتيب – مع المسئولين بالإدارة التعليمية فى المقام الأول حيث بلغت نسبة الاستجابة (٩٧,٧١ ٪) من إجمالى أفراد العينة ، ومع إدارة المدرسة ، حيث بلغت نسبة الاستجابة (٩٧,٠٦ ٪) من إجمالى أفراد العينة ، على حين يعقد أعضاء جهاز التفتيش أحياناً اجتماعات مع المعلمين ، حيث بلغت نسبة الاستجابة بـ " **أحياناً** " (٦٠,٤٦ ٪) من إجمالى أفراد العينة ٠

ويلحظ أن اجتماعات أعضاء جهاز التفتيش مع المسئولين فى كل من الإدارة والمديرية التعليمية تتمثل فى تسليم صور تقارير متابعة المدارس التى زاروها ، والتى تحدد نقاط القوة ونقاط الضعف فى أساليب العمل بالمدارس التابعة لإشرافهم حتى يقومون بمتابعتها ، ووضع كل من مدير الإدارة ومدير المديرية التعليمية أمام مسئولياته وتوقيعه على بعض عناصر استمارة المتابعة مثل العناصر التى تتعلق بموقف وصول الكتب الدراسية ، وتشكيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين .

ويفسر ضعف اهتمام أعضاء جهاز التفتيش بعقد اجتماعات مع المعلمين إلى عدة أسباب منها ما يتعلق بضيق وقت زياراتهم للمدارس واقتصاره على يوم واحد فى معظم الأحوال ، كما أن هدف زياراتهم يتمثل فى التعرف على مدى قيام المدرسة برسالتها التعليمية ، وليس توجيه المعلمين ، ذلك لأن هذه المسئولية تقع على عاتق موجهى المواد الدراسية ، وبالتالى فإن عدم قيام أعضاء جهاز التفتيش بعقد اجتماعات مع المعلمين لا يتفق مع الوقت المحدود لزياراتهم للمدارس ولا مع الأهداف المرجوة لها .

٧- الجهات التى تدعم عمل أعضاء جهات التفتيش

يضم هذا المحور سؤالين السادس عشر والسابع عشر ، وقد استهدف السؤال السادس عشر التعرف على الجهات التى توجه إليها تقارير لجان جهاز التفتيش بعد زياراتهم للمدارس .

ويوضح جدول (١٨) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (١٨)

استجابات أفراد العينة عن الجهات التى توجه إليها تقارير لجان جهاز التفتيش بعد زياراتهم للمدارس

م	العبارة	نعم		أحياناً		لا	
		ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
أ	المدرسة التى زارها المفتش وكتب تقريراً عنها فى سجل الزيارات .	٢٨٦	٩٣,٤٦	٩	٢,٩٤	١١	٣,٥٩
ب	الإدارة التعليمية التابعة لها المدارس التى تم زياراتها	٢٩٧	٩٧,٠٦	٧	٢,٢٩	٢	٠,٦٥
جـ	المديرية التعليمية التى تتبعها المدارس	٢٩٢	٩٥,٤٢	١٢	٣,٩٢	٢	٠,٦٥
د	جهاز التفتيش بالوزارة	٣٠٤	٩٩,٣٥	صفر	صفر	٢	٠,٦٥
هـ	مكتب المتابعة بالوزارة	١٤	٤,٥٧	١٣	٤,٢٥	٢٧٩	٩١,١٨
و	مدراء الإدارات العامة للتعليم بالوزارة حسب المدارس التابعة لكل منهم .	١٦	٥,٢٣	١١	٣,٥٩	٢٧٩	٩١,١٨

يتضح من الجدول السابق أن الجهات التى توجه إليها تقارير لجان جهاز التفتيش بعد زياراتهم للمدارس تتركز فى ثلاث جهات هى – على الترتيب تنازليا – على النحو التالى :

- جهاز التفتيش بالوزارة باعتباره الجهة التى يتبعهـا أعضـاء لجـان التفتيش ، والتى تحدد لهم المدارس التى يزورنها فى كل محافظة من محافظات الجمهورية ، ومن ثم فإنه يتعين عليهم رفع تقاريرهم إلـى جهاز التفتيش التابعين له ، حيث بلغت نسبة الاستجابة (٩٩,٣٥ ٪) من اجمالى أفراد العينة ، ويأتى فى المرتبة الثانية الإدارة التعليميـة التابعة لها المدارس التى تم زيارتها باعتبارها الجهة المسـئولة عـن الإشراف عليـها ومتابعتها ، حـيث بلغـت نسـبة الاسـتجابة (٩٧,٠٦ ٪) من إجمالى العينة ، على حين جاءت المدرسـة التـى زارها أعضاء جهاز التفتيش فى الترتيب الثالث والأخير ، باعتبارها الجهة المنوط بها تنفيذ توصيات لجان جهاز التفتيش ، حيـث بلغـت نسـبة الاستجابة (٩٣,٤٦ ٪) من إجمالى أفراد العينة .
- لم يوجه أعضاء جهاز التفتيش تقاريرهم إلى كل من : مكتب المتابعة بالوزارة ، ومدراء الإدارات العامة للتعليم بالوزارة حسب المـدارس التابعة لكل منهم ، حيث بلغت نسـبة الاستجابة بـ " **لا** " أكثـر من (٩٠ ٪) وتشير هذه الاستجابات إلى أن كل جهـة مـن هـذه الجهات تعمل بمعزل عن الأخرى رغم اهتمامهم المشـترك بمتابعـة سير العمل فى المدارس والتعرف على حسن الأداء بها . ويـرى الباحث أن جهاز التفتيش يمكنه – من خلال التنسيق – الإفـادة مـن القوى البشرية فى هذه الجهات لمتابعة ما جاء فى تقارير اللجان التى تزور المدارس .
- وقد أضاف أعضاء جهاز التفتيش جهات أخـرى وهـى : " **وزيـر التعليم** " ، حيث يتم تجميع التقارير وتحليلها وعرضها على سيادته ، كما توجه أحياناً بعض التقارير إلى محافظ الأقاليم ورؤساء الأحيـاء والوحدات المحلية خاصة إذا وجدت مخالفات فى هذه المدارس .

ووجه الباحث السؤال السابع عشر لعينة جهاز التفتيش للتعرف على مدى فعالية فعالية دور بعض الجهات فى متابعة ما جاء فى تقاريرهم ويوضح جدول (١٩) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (١٩)

استجابات أفراد العينة عن مدى فعالية

دور بعض الجهات فى متابعة تقارير لجان جهاز التفتيش

م	العبارة	نعم		أحياناً		لا	
		ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
أ	مجلس الأمناء والآباء والمعلمين فى كل مدرسة	٤٦	١٥,٠٣	١٥٥	٥٠,٦٥	١٠٥	٣٤,٣١
ب	إدارة المدرسة .	٢٦٨	٨٧,٥٨	٣٥	١١,٤٤	٣	٠,٩٨
جـ	الإدارة التعليمية	٢٧٧	٩٠,٥٢	٢٩	٩,٤٨	صفر	صفر
د	المديرية التعليمية	٢٦٩	٨٧,٩١	٣٥	١١,٤٤	٢	٠,٦٥
هـ	جهاز التفتيش بالوزارة	٢٨٤	٩٢,٨١	٥	١,٦٣	١٧	٥,٥٦
و	قطاع التعليم بالوزارة التابع له المدارس التى تم زياراتها .	١٩	٦,٢١	٢٨	٩,١٥	٢٥٩	٨٤,٦٤

يتضح من الجدول السابق مايأتى :-

- يقوم جهاز التفتيش بدور فعال فى متابعة ما جاء فى تقارير لجان التفتيش ، حيث بلغت نسبة الاستجابة (٩٢,٨١ ٪) من اجمالى العينة ، وجاءت الإدارة التعليمية فى المرتبة الثانية من حيث فعاليتها فى متابعة تقارير لجان جهاز التفتيش ، حيث بلغت نسبة الاستجابة (٩٠,٥٢ ٪) من اجمالى العينة على حين جاءت المديرية التعليمية فى الترتيب الثالث من حيث درجة فعاليتها فى متابعة تقارير هذه اللجان ، حيث بلغت نسبة الاستجابة (٨٧,٩١ ٪) من اجمالى العينة

- يقوم مجلس الأمناء والآباء والمعلمين فى كل مدرسة أحياناً بدور فى متابعة ما جاء فى تقارير لجان جهاز التفتيش ، حيث بلغت نسبة الاستجابة بـ " **أحيانا** " (٥٠,٦٥ ٪) من اجمالى العينة ،
- **لا يقوم** قطاع التعليم بالوزارة التابع له المدارس التى زارها أعضاء لجان التفتيش بدور فى متابعة تقارير هذه اللجان ، حيث بلغت نسبة الاستجابة بـ " **لا** " (٨٤,٦٤ ٪) من اجمالى العينة ،

٨- مدى فعالية زيارات لجان جهاز التفتيش فى مساعدة المدرسة على تحسين جودة أداء العاملين بها

ووجه الباحث السؤال الثامن عشر إلى عينة أعضاء جهاز التفتيش للتعرف على آرائهم عن مدى فعالية زياراتهم فى مساعدة المدرسة على تحسين جودة أداء العاملين بها ، ويوضح جدول (٢٠) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (٢٠)

استجابات أفراد العينة عن مدى فعالية زياراتهم فى مساعدة المدرسة على تحسين جودة أداء العاملين بها

نعم		إلى حد ما		لا	
ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
٢١٣	٦٩,٦١	٦٨	٢٢,٢٢	٢٥	٨,١٧

يتضح من الجدول السابق أن عينة أعضاء جهاز التفتـيش بـالوزارة رأوا أن زياراتهم تساعد المدرسة فى تحسين جودة أداء العاملين بها ، حيث بلغت نسبة الاستجابة بـ " **نعـم** " (٦٩,٦١ ٪) مـن اجمـالى العينـة ، واستكمل الباحث السؤال الرئيسى السابق بسؤال أفراد العينة الذين اسـتجابوا بـ " **نعم** " للتعرف على آرائهم عن مدى رغبتهم فى استمرار عملهم بوضعه الراهن أو تطويره ٠ ويوضح جدول (٢١) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (٢١)

استجابات أفراد العينة عن مدى رغبتهم
فى استمرار عملهم بوضعهم الراهن أو تطويره

م	العبارة	نعم		أحياناً		لا	
		ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
أ	**استمرار عمل لجان جهاز التفتيش بوضعها الحالى**	١٤٩	٦٩,٩٥	٤٧	٢٢,٠٧	١٧	٧,٩٨
ب	**تطوير أهداف جهاز التفتيش وأداء العاملين به**	١٤٤	٦٧,٦٠	٤٥	٢١,١٣	٢٤	١١,٢٧

يتضح من الجدول السابق أن آراء أعضاء جهاز التفتيش تكاد تتساوى بين استمرار عمل لجان التفتيش بوضعها الحالى ، وتطوير أهـداف جهـاز التفتيش وأداء العاملين به ، حيث تراوحت نسبة الاستجابة ما بين (٦٧ ٪) من اجمالى أفراد العينة بالنسبة **للعبارة الثانية** ، (٦٩ ٪) من اجمالى أفراد العينة **بالنسبة للعبارة الأولى** ٠

كما استكمل الباحث السؤال الرئيسى السابق بسؤال فرعـــى لأفـــراد العينة الذين استجابوا بـــ " **إلى حد ما** " و " **لا** " للتعرف على آرائهم حول إلغاء لجان جهاز التفتيش أو ضمها مع أجهزة المتابعة فى جهـــاز واحـــد . ويوضح جدول (٢٢) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (٢٢)

استجابات أفراد العينة حول إلغاء لجان التفتيش أوضمها مع أجهزة المتابعة فى جهاز واحد

م	العبـــــــارة	نعم		أحياناً		لا	
		ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
أ	إلغاء لجان التفتيش والاكتفاء بالتقويم الذاتى للمدرسة	٤٣	٤٦,٢٣	١	١,٠٨	٤٩	٥٢,٢٣
ب	ضم أجهزة المتابعة فى جهاز واحد بدلاً من تعددها	٤١	٤٤,٠٨	٥	٥,٣٨	٤٧	٥٠,٥٤

يتضح من الجدول السابق أن هناك نسبة تزيد عن (٥٠ ٪) يمثلون نحو (٣٠,٣٩ ٪) من اجمالى العينة الذين استجابوا عن السؤال الرئيسى بـــ " **إلى حد ما** " ، " **لا** " يرون عدم إلغاء لجان جهاز التفتيش والاكتفاء بالتقويم الذاتى للمدرسة ، على حين جاءت استجابة أفراد هذه العينـــة لعبـــارة ضـــم أجهزة المتابعة الميدانية فى جهاز واحد بدلاً من تعددها فى المرتبة الثانية .

وربما يفسر آراء ضعف نسبة استجابة أفراد العينة حول عدم إلغـــاء جهاز التفتيش والاكتفاء بالتقويم الذاتى للمدرسة إلى وجود بعض المعوقـــات التى تواجه لجان جهاز التفتيش لدى البعض كالحرث فى الماء مـــن حيـــث وجود العديد من السلبيات فى معظم المدارس .

٩- **المعوقات الخارجية التى تواجه لجان جهاز التفتيش**

وجه الباحث سؤالاً مفتوحاً لأفراد العينة وذلك للتعرف على المعوقات الخارجية التى تواجه لجان جهاز التفتيش فى المدارس والإدارات والمديريات التعليمية ، وفيمايلى تصنيف استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال ،

أ - معوقات فى المدارس:

- غياب المدير أو بعض المسئولين مما يشكل صعوبة فى الحصول على البيانات المطلوبة يوم الزيارة ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (١٠٦) تكراراً بنسبة (٣٤,٦٤ ٪) من اجمالى العينة ،
- ضعف تأهيل قيادات المدرسة وقلة خبراتهم ومقاومتهم للتغيير والتطوير ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٩٣) تكراراً بنسبة (٣٠,٣٩ ٪) من اجمالى العينة ،
- وجود عدد كبير من المدرسين يعملون بالحصة غير مؤهلين تربوياً ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٣٥) تكراراً بنسبة (١١,٤٤ ٪) من اجمالى العينة ،
- بعد المسافة فى الوصول إلى المدارس ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٣٤) تكراراً بنسبة (١١,١١ ٪) من اجمالى العينة ،

ب - معوقات فى الإدارات التعليمية

- عدم وجود متابعات جادة وفاعلية من الإدارات التعليمية للمدارس وخصوصاً فى النواحى الفنية ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٩٣) تكراراً بنسبة (٣٠,٣٩ ٪) من اجمالى العينة ،

- ضعف تعاون الإدارات التعليمية مع لجان جهاز التفتيش ، وعـــدم الفصل السريع فى الدخالفات ، استهتار المسئولين بـــالإدارة قبـــل الوصول لهم للتصديق على التقارير ، حيث بلغ تكرار الاســـتجابة عن هذه العبارة (٨٩) تكراراً بنسبة (٢٩,٠٨ ٪) من اجمـــالى العينة .
- عدم الاهتمام بتجهيزات استراحات مناسبة ، حيـــث بلـــغ تكـــرار الاستجابة عن هذه العبارة (٨٨) تكراراً بنسبة (٢٨,٧٦ ٪) من اجمالى العينة .
- تناقـــض التقارير والبيانات والإحصاءات بين الواقع ف المـــدارس والإدارة التعليمية ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هـــذه العبـــارة (٤٢) تكراراً بنسبة (١٣,٩١ ٪) من اجمالى العينة .

جـ- معوقات فى المديريات التعليمية :

- عدم تعاون المديريات التعليمية مع لجان التفتيش (ومن أمثلة ذلك رفض بعض مديرى المديريات مقابلة أعضـــاء جهـــاز التفتـــيش لتبصيرهم بالسلبيات فى بعض المدارس التابعة لهم، وعدم اهتمام بعض مديرى المديريات بتقارير لجان التفتيش) ، وعدم الجدية فى متابعة إزالة السلبيات التى جاءت فى تقارير لجان جهاز التفتيش ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٩٦) تكراراً بنســـبة (٣١,٣٧ ٪) من اجمالى العينة .
- عدم إعطاء بيانات دقيقة بشأن وصول الكتب وعنوانات المدارس ، وتضارب الإحصاءات والبيانات بين الإدارة والمديرية التعليمية ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٨٥) تكراراً بنســـبة (٢٧,٧٨ ٪) من اجمالى العينة .

- عدم وجود استراحات مناسبة لأعضاء لجان جهاز التفتيش ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٣١) تكراراً بنسبة (١٠,١٣ ٪) من اجمالى العينة •

١٠- المعوقات الخارجية التى تواجه عمل لجان جهاز التفتيش

وجه الباحث السؤال العشرون إلى عينة أعضاء جهاز التفتيش للتعرف على الصعوبات التى تواجه عملهم داخل هذا الجهاز وفيمايلى تصنيف استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال •

أ - معوقات تتعلق بالنواحى المادية

- تخفيض الأجر الاضافى عن المأموريات (بدل مبيت) إلى (٥٠ ٪) بدلا من زيادته ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (١٩٦) تكراراً بنسبة (٦٤,٠٥ ٪) من اجمالى العينة •
- تخفيض قيمة استمارات السفر والانتقالات الداخلية بشكل واضح (حيث تم حذف ليلة السفر ، وليلة العودة من الاستمارة) ، وقد بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (١٥٩) تكراراً بنسبة (٥١,٩٦ ٪) من اجمالى العينة •
- تأخر صرف المستحقات المالية (مثل بدل الانتقال والحوافز) وعدم انتظام صرفها ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٨٩) تكراراً بنسبة (٢٩,٠٨ ٪) من اجمالى العينة •

- عدم تخصيص يوم لصرف مرتبات أعضاء جهاز التفتيش من جهة العمل الأصلية وعدم وجود خزينة مستقلة لأعضاء جهاز التفتيش ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٦٧) تكراراً بنسبة (٢١,٨٩ ٪) من اجمالى العينة .
- ارتفاع تكلفة المبيت فى بعض المأموريات ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٣١) تكراراً بنسبة (١٠,١٣ ٪) من اجمالى العينة .

ب - صعوبات تتعلق بالعنصر البشرى

- قلة عدد أعضاء جهاز التفتيش بالنسبة لعدد مدارس الجمهورية ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٧٦) تكراراً بنسبة (٢٤,٨٤ ٪) من اجمالى العينة .
- عدم تعاون بعض المسئولين فى الإدارات وخاصة المسئولين عن التوريدات فى إعطاء بيانات عن صرف الكتب بالمدارس ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٧٤) تكراراً بنسبة (٢٤,١٨ ٪) من اجمالى العينة .
- تتابع مأموريات أعضاء جهاز التفتيش بدون فواصل زمنية مما يتسبب فى إرهاق أعضاء الجهاز ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٦٤) تكراراً بنسبة (٢٠,٩٢ ٪) من اجمالى العينة .
- عدم استقرار أعضاء الجهاز بسبب ندبهم للعمل بجهاز التفتيش ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٣٣) تكراراً بنسبة (١٠,٧٨ ٪) من اجمالى العينة .

- عدم الثقة فى الأعضـــاء أثناء المأموريات والتحرى عـــن مـــدى قيامهم بها ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبـــارة (١٨) تكراراً بنسبة (٥,٨٨ ٪) من اجمالى العينة ٠

جـ- صعوبات تتعلق بالنواحى التشريعية والقرارات التنظيمية

- عدم وجـــود هيكل تنظيمى لجهاز التفتيش ، وعدم تثبيت أعضـــاء الجهاز ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هـــذه العبـــارة (١٢٦) تكراراً بنسبة (٤١,١٨ ٪) من اجمالى العينة ٠
- حرمان عضو جهاز التفتيش من العلاوات التشجيعية ، حيث بلـــغ تكـــرار الاستجابة عـــن هـــذه العبـــارة (٦٥) تكـــراراً بنســـبة (٢١,٢٤ ٪) من اجمالى العينة ٠
- عدم مشاركة أعضاء الجهاز فى القرارات التنظيمية قبل صدورها ، والتقيد بعناصر المأمورية فقط وعدم التعرض لأية جوانب أخرى قد تظهر أثناء الزيارة ، ومحاسبة العضو وعدم النظر إلى ظروف المأمورية التى يوجد بها ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عـــن هـــذه العبارة (٦٢) تكراراً بنسبة (٢٠,٢٦ ٪) من اجمالى العينة ٠
- صعوبة حصول أعضاء جهاز التفتيش على أجـــازة عارضـــة أو اعتيادية نظراً لظروف العمل ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٥٧) تكراراً بنسبة (١٨,٦٣ ٪) من اجمالى العينة ٠
- عـــدم مواكبة لائحة بدل الانتقال والإقامـــة (المبيـــت) لارتفـــاع الأسعار ، (حيث تتراوح القيمة النقدية لبدل المبيـــت مابـــــين (٦ : ٧ جنيهات) ، وقد بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبـــارة (٥٣) تكراراً بنسبة (١٧,٣٢ ٪) من اجمالى العينة ٠

د - صعوبات أخـــــرى

- عـــم وجـــود دافعية للتحسين لدى قطـــاع كبيـــر مـــن العـاملين بالمدارس ٠
- رفض مديرية القاهرة ترشيح المنتدبين لجهـــاز التفتـــيش للترقـــى للوظائف الأعلى ٠
- عدم وجـــود كارنيهات تحقيق شخصية لعضـــو جهـــاز التفتـــيش لتسهيل عمله ٠
- وجـــود بعض المدارس فى أماكن نائية جداً ، وعدم وجود وسيلة انتقال للوصول اليها ٠

وتقل نسبة تكرار الاستجابة عن هذه العبارات السابقة عن (٥٪) من اجمالى العينة ٠

١١- مقترحات أفراد العينة لتطوير جهاز التفتيش:

يمكن تصنيف مقترحات عينة أعضاء جهاز التفتيش لتطـــوير العمل بالجهاز إلى ثلاثة محاور رئيسية هى :

١ - تطوير نظم وأساليب العمل بجهاز التفتيش

- زيادة مدة زيارة المدرسة لأكثر من يوم ، حيث بلـــغ تكـــرار الاستجابة عـــن هـــذه العبـــارة (١١٧) تكـــراراً بنســـبة (٣٨,٢٤ ٪) من اجمالى العينة ٠
- التكامل والتعاون بين أداء جهاز التفتـــيش وأجهـــزة المتابعـــة بالوزارة والمديريات والإدارات التعليمية ، حيث بلـــغ تكـــرار الاستجابة عـــن هـــذه العبـــارة (١٠٨) تكـــراراً بنســـبة (٣٥,٢٩ ٪) من اجمالى العينة ٠

- تكرار الزيارة لنفس المدارس على فترات متقاربة للتأكد من إزالة السلبيات والالتزام بتنفيذ التوصيات ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٩٧) تكراراً بنسبة (٣١,٧ ٪) من اجمالى العينة ٠
- أن تضم لجنة جهاز التفتيش أكثر من عضو لمتابعة النواحى الفنية وتنفيذ المناهج إلى جانب النواحى الإدارية ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٩٥) تكراراً بنسبة (٣١,٠٥ ٪) من اجمالى العينة ٠
- إعداد أدلة حديثة بأسماء وعنوانات المدارس ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٩٣) تكراراً بنسبة (٣٠,٣٩ ٪) من اجمالى العينة ٠
- إعداد هيكل للوظائف بجهاز التفتيش ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٨٩) تكراراً بنسبة (٢٩,٠٨ ٪) من اجمالى العينة ٠
- عدم التركيز الشديد عند زيارة المدارس على جمع الإحصاءات والبيانات الكمية وضرورة الاهتمام بالبيانات الكيفية ، وتجديد وتطوير آليات المتابعة ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٨٤) تكراراً بنسبة (٢٧,٤٥ ٪) من اجمالى العينة ٠
- تطبيق اللامركزية بالنسبة لجهاز التفتيش ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٥٨) تكراراً بنسبة (١٨,٩٥ ٪) من اجمالى العينة ٠
- توسيع نطاق عمل الجهاز ليمتد إلى المدارس الفنية ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٥٤) تكراراً بنسبة (١٧,٦٥ ٪) من اجمالى العينة ٠
- تقويم أداء جهاز التفتيش باستمرار ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٥٢) تكراراً بنسبة (١٧ ٪) من اجمالى العينة ٠

٢ - **التنمية المهنية لأعضاء جهاز التفتيش**

- زيادة عدد الدورات التدريبية لأعضاء جهاز التفتيش ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (١١٥) تكراراً بنسبة (٣٧,٥٨ ٪) من اجمالى العينة .
- اشتراك أعضاء جهاز التفتيش فى البعثات الخارجية ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (١٠٨) تكراراً بنسبة (٣٥,٢٩ ٪) من اجمالى العينة .
- إنشاء مكتبة داخل جهاز التفتيش وتزويدها بالمراجع العلمية وتكنولوجيا المعلومات ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٩٧) تكراراً بنسبة (٣١,٦٩ ٪) من اجمالى العينة .
- عقد لقاءات عملية الأعضاء الجهاز مع الخبراء والمتخصصين فى المؤسسات والمنظمات العلمية ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٨٦) تكراراً بنسبة (٢٨,١٠ ٪) من اجمالى العينة .
- استخدام تكنولوجيا التعليم فى عمل أعضاء الجهاز ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٨٥) تكراراً بنسبة (٢٧,٧٨ ٪) من اجمالى العينة .

٣ - **تحسين ظروف العمل بجهاز التفتيش ومتطلباته المادية :**

- تثبيت أعضاء جهاز التفتيش من خلال هيكله الجهاز وتوفير درجات العاملين به ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (١٢١) تكراراً بنسبة (٣٩,٥٤ ٪) من اجمالى العينة .

- إعادة النظر فى الأجر الاضافى وبدل المبيت والتنقلات بين المدارس ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (١١٨) تكراراً بنسبة (٣٨,٥٦ ٪) من اجمالى العينة ٠
- توفير استراحات مناسبة لأعضاء جهاز التفتيش ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (١١٥) تكراراً بنسبة (٣٧,٥٨ ٪) من اجمالى العينة ٠
- توفير الرعاية الصحية المناسبة والتأمين ضد حوادث المواصلات ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (١٠٧) تكراراً بنسبة (٣٤,٩٧ ٪) من اجمالى العينة ٠
- توفير جهاز كمبيوتر فى مقر كل مجموعة من مجموعات جهاز التفتيش ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٩٨) تكراراً بنسبة (٣٢,٠٣ ٪) من اجمالى العينة ٠
- تزويد أعضاء جهاز التفتيش بالقرارات الوزارية والتشريعية بصفة منتظمة ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٨٤) تكراراً بنسبة (٢٧,٤٥ ٪) من اجمالى العينة ٠
- تقسيم جهاز التفتيش إلى عدة قطاعات على مستوى الجمهورية (أربعة قطاعات رئيسية) ، حيث بلغ تكرار الاستجابة عن هذه العبارة (٧٥) تكراراً بنسبة (٢٤,٥١ ٪) من اجمالى العينة ٠

ثانيا: نتائج الاستبانة الموجه لمدراء ونظار ووكلاء المدارس :

تضم هذه الاستبانة تسعة أسئلة بالإضافة إلى سؤالين فى المقدمة ضمن محور البيانات الأساسية لأفراد العينة والتى تتكامل مع محاور أسئلة الاستبانة ، وفيمايلى عرضاً لنتائج هذه الاستبانة :

١/٢ تحليل نتائج أسئلة البيانات الأولية :

وجه الباحث سؤالين ضمن محور البيانات الأساسية لأفراد العينة ، حيث استهدف السؤال الأول التعرف على عدد زيارات لجان جهاز التفتيش للمدرسة التى يوجد بها أفراد العينة عام ٢٠٠٥/٢٠٠٦ من واقع سجل الزيارات ، ويوضح جدول (٢٣) استجابات عينة المدراء والنظار والوكلاء عن هذا السؤال .

جدول (٢٣)

استجابات أفراد العينة عن عدد زيارات
لجان جهاز التفتيش للمدارس عام ٢٠٠٥ /٢٠٠٦

البيان	ت	(٪)
ولا مرة	٣٦	٧,٦٣
مرة واحدة	١٩٩	٤٢,١٦
مرتين	١١٩	٢٥,٢١
ثلاث مرات	٥٨	١٢,٢٩
أكثر من ثلاث مرات	٦٠	١٢,٧١
	٤٧٢	١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن هناك نحو (٧,٦٣ ٪) من أفراد العينة استجابوا بأن لجان جهاز التفتيش لم تزور مدارسهم عـام ٢٠٠٥/٢٠٠٦ ، على حين استجاب نحو (٤٢,١٦ ٪) من أفراد العينة بأن زيارة لجان جهاز التفتيش اقتصرت على مرة واحدة خلال هذا العام • ويـرى الباحـث أن الاقتصار على زيارة واحدة للمدارس لا يحقق الأهداف المرجوة من حيـث التعرف على التحسين الذى طرأ على جودة التعليم فى هذه المدارس •

وتتفق استجابات هذه العينة مع استجابات عينة أعضاء جهاز التفتيش حيث استجاب منهم نسبة تقدر بنحو (٨٠,٧٢ ٪) من اجمالى أفراد بعـدم قيامهم بالتفتيش مرة أخرى على نفس المدارس التى زاروهـا أثنـاء العـام الدراسى •

غير أن هناك نسبة بلغت نحو (٢٥,٢١ ٪) من اجمالى عينة المدراء والنظار والوكلاء استجابوا بأن لجان جهاز التفتيش قاموا بزيارتين للمدارس التى يعملون بها خلال هذا العام ، كما استجابوا نحو (٢٥ ٪) من اجمـالى أفـراد العينة بأن زيارات هذه اللجان للمدارس تمت بمعدل ثـلاث مـرات فأكثر ، منهم نسبة تقدر بنحو (١٢,٧١ ٪) من اجمالى العينة استجابوا بأن عدد زيارات هذه اللجان للمدارس التى يعملون بها بلغت أكثر مـن ثـلاث زيارات • وقد يرجع ذلك إلى تكليف اللجان بمتابعة بعض القضايا التربوية فى مدارس بعض المحافظات مثل متابعة تطبيق التقويم التربـوى الشـامل للصفوف الثلاث الأولى من التعليم الابتدائى ، واستطلاع رأى التلاميذ فى رد بعض الكتب الدراسية فى نهاية العام الدراسى •

وبطبيعة الحال فإن زيارة لجان جهاز التفتيش لتطبيق استطلاعات الرأى تقتصر على عينة من المدارس التى تمثل الإدارة التعليمية ، ومن هنا تكررت زيارات لجان جهاز التفتيش لبعض المدارس عن غيرها من المدارس الأخرى نتيجة لتكليفهم بمتابعة بعض القضايا فى مدارس مرحلة معينة من التعليم أو من أجل جمع معلومات من عينة ممثلة للمدارس .

كما قد يرجع تكرار مرات الزيارة لبعض المدارس إلى وجود سلبية أو مخالفات فى هذه المدارس ، الأمر الذى يتطلب من لجان جهاز التفتيش تكرار زياراتهم لمثل هذه المدارس .

وقد وجه الباحث سؤالاً آخر لأفراد العينة استهدفت التعرف على عدد أعضاء لجنة جهاز التفتيش فى آخر زيارة للمدرسة . ويوضح جدول (٢٤) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (٢٤)

استجابات أفراد العينة عن عدد أعضاء
لجنة جهاز التفتيش فى آخر زيارة للمدرسة

عدد الأعضاء	ت	(٪)
عضو	٢٧٠	٥٧,٢٠
عضوان	١٣٧	٢٩,٠٣
ثلاثة أعضاء	٢١	٤,٤٥
أكثر من ثلاثة أعضاء	٤٤	٩,٣٢
	٤٧٢	١٠٠

يتضح من الجدول السابق أن نسبة تقدر بنحـــو (٥٧,٢٠ ٪) مـــن اجمالى أفراد العينة استجابوا بأن عدد أعضاء لجنة جهاز التفتـــيش تقتصـــر على عضو واحد فقط ، على حين استجاب نحو (٢٩,٠٣ ٪) من اجمـــالى أفراد العينة بأن عدد أعضاء هذه اللجنة يقتصر على عضوين فقط ·

وتتفق استجابات هذه العينة – إلى حد كبير – مع اســـتجابات عينـــة أعضاء جهاز التفتيش الذين استجابوا بأن عدد عينة أعضـــاء لجنـــة جهـــاز التفتيش التى تزور المدرسة تتراوح مابين عضو أو عضوين · ويشير قلة عدد أعضاء هذه اللجان إلى العجز فى القوى البشرية العاملة بهذا الجهاز ·

<u>٢/٢ تحليل نتائج أسئلة الأستبانة :</u>

استملت هذه الاستبانة على تسعة أسئلة تندرج تحت المحاور الآتية :

<u>١/٢/٢ المهام التى تقوم بها لجنة جهاز التفتيش أثناء زيارتها للمدرسة :</u>

وجه الباحث السؤال الأول إلى عينة المدراء والنظار والوكلاء بهدف التعرف على المهام التى تقوم بها لجنة جهاز التفتـــيش أثنـــاء زياراتها للمدرسة

ويوضح جدول (٢٥) استجابات المدراء والنظار والوكلاء عن هذا السؤال

جدول (٢٥)

استجابات أفراد العينة عن المهام التى
تقوم بها لجنة جهاز التفتيش أثناء زيارتها للمدرسة

م	العبارة	نعم		أحياناً		لا	
		ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
أ	متابعة العملية التعليمية (كفاءة وفاعلية الأداء داخل الفصول – جدية الأنشطة التربوية – حسن الإفادة من وسائل التكنولوجيا الموجودة بالمدرسة كفاءة أساليب التقويم ... الخ .	٢٨١	٥٩,٥٣	١٤٥	٣٠,٧٢	٤٦	٩,٧٥
ب	متابعة جوانب العمل الإدارى بالمدرسة (الانضباط المدرسى – نظافة المدرسة – صيانة مبنى المدرسة وسلامته – صلاحية المكتبة ومعمل الحاسب الآلى – سلامة وصلاحية الأثاث المدرسى – الأمن المدرسى .. الخ ..	٤٠٤	٨٥,٥٩	٥٣	١١,٢٣	١٥	٣,١٨
جـ	تحديد مستوى أداء كل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية بالمدرسة .	٢١٩	٤٦,٤٠	١٧٣	٣٦,٦٥	٨٠	١٦,٩٥
د	رصد السلبيات وأوجه القصور فى العمل المدرسى .	٣٠٦	٦٤,٨٣	١٠٣	٢١,٨٢	٦٣	١٣,٣٥
هـ	كشف المخالفات وإبلاغ إدارة المدرسة والإدارة والمديرية التعليمية بها .	٣٥٨	٧٥,٨٥	٦٦	١٣,٩٨	٤٨	٩١,١٨
و	اقتراح خطة لتعزيز الايجابيات وعلاج السلبيات وأوجه القصور فى العمل المدرسى .	٢٠١	٤٢,٥٨	٩٥	٢٠,١٣	١٧٦	٣٧,٢٩

يتضح من الجدول السابق أن المهام التى تقوم بها لجنة جهاز التفتيش أثناء زيارتها للمدرسة وفقاً لأراء عينة المدراء والنظار والوكلاء هى – على الترتيب – كالآتى :–

- متابعة جوانب العمل الادارى بالمدرسة ، حيث بلغت نسبة الاستجابة عن هذه العبارة (٨٥,٥٩ ٪) من اجمالى أفراد العينة ٠ وتتفق آراء عينة أعضاء جهاز التفتيش حول هذه العبارة حيث احتلت المرتبة الأولى ، وبنسبة استجابة تزيد عن (٨٥ ٪) لدى أفراد العينتين ٠
- وجاءت عبارة كشف المخالفات وإبلاغ إدارة المدرسة والإدارة والمديرية التعليمية بها فى الترتيب الثانى لدى أفراد العينة بالنسبة للمهام التى تقوم بها لجنة جهاز التفتيش ، حيث بلغت نسبة الاستجابة عن هذه العبارة (٧٥,٨٥ ٪) من اجمالى أفراد العينة ٠
- واحتلت عبارة رصد السلبيات وأوجه القصور الترتيب الثالث لدى أفراد عينة المدراء والنظار والوكلاء ، حيث بلغت نسبة الاستجابة عن هذه العبارة (٦٤,٨٣ ٪) من اجمالى أفراد العينة ٠ وتتفق آراء عينة المدراء والنظار والوكلاء مع عينة أعضاء جهاز التفتيش حول ترتيب هذه العبارة حيث احتلت المرتبة الثالثة لدى أفراد العينتين بالنسبة للمهام التى تقوم بها لجنة جهاز التفتيش أثناء زيارتها للمدرسة٠
- واحتلت عبارة متابعة العملية التعليمية الترتيب الرابع لدى أفراد العينة بالنسبة للمهام التى تقوم بها لجنة جهاز التفتيش أثناء زيارتها للمدرسة ، حيث بلغت نسبة الاستجابة عن هذه العبارة (٥٩,٥٣ ٪) من اجمالى أفراد عينة المدراء والنظار والوكلاء على حين احتلت هذه العبارة الترتيب الثانى لدى عينة أعضاء جهاز التفتيش ٠

وقد يرجع هذا الاختلاف إلى أن عينة المدراء والنظار والوكلاء يرون أن متابعة العملية التعليمية من صميم عمل موجهى المواد الدراسية كل حسب تخصصه ، ومن الصعوبة على عضو جهاز التفتيش متابعة العمل الفنى فى جميع المواد الدراسية وخاصة المواد البعيدة عن تخصصه .

- وجاءت عبارة تحديد مستوى أداء كل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية بالمدرسة فى الترتيب الخامس لدى أفراد العينة ، حيث بلغت نسبة الاستجابة عن هذه العبارة (٤٦,٤٠ ٪) من اجمالى عينة المدراء والنظار والوكلاء ، على حين احتلت هذه العبارة الترتيب السادس لدى عينة أعضاء جهاز التفتيش .
- واحتلت عبارة اقتراح خطة لتعزيز الايجابيات وعلاج السلبيات وأوجه القصور الترتيب السادس لدى أفراد هذه العينة ، حيث بلغت نسبة الاستجابة عن هذه العبارة (٤٢,٥٨ ٪) من اجمالى أفراد عينة المدراء والنظار والوكلاء على حين احتلت هذه العبارة الترتيب الخامس لدى عينة أعضاء جهاز التفتيش .

<u>٢/٢/٢ مدى اختلاف طبيعة عمل لجان جهاز التفتيش عن أجهزة المتابعة الأخرى :</u>

وجه الباحث السؤال الثانى إلى عينة المدراء والنظار والوكلاء وهو سؤال مشترك مع عينة أعضاء جهاز التفتيش ، ويهدف إلى التعرف على مدى اختلاف طبيعة عمل لجان جهاز التفتيش عن أجهزة المتابعة الأخرى .

ويوضح جدول (٢٦) استجابات عينة المدراء والنظار والوكلاء عن هذا السؤال

جدول (٢٦)

استجابات أفراد العينة عن مدى اختلاف طبيعة عمل لجان جهاز التفتيش عن أجهزة المتابعة الأخرى

نعم		إلى حد ما		لا	
ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
١٢٤	٢٦,٢٧	٤٤	٩,٣٢	٣٠٤	٦٤,٤١

يتضح من الجدول السابق أن هناك نسبة تقدر بنحو (٢٦,٢٧ ٪) من عينة المدراء والنظار والوكلاء يرون أن هناك اختلافاً بين طبيعة عمل لجان جهاز التفتيش ولجان أجهزة المتابعة الأخرى فى زياراتها للمدارس ، على حين ترى نسبة كبيرة من أفراد هذه العينة أنه لا يوجد أى اختلاف بين طبيعة عمل لجان جهاز التفتيش وعمل لجان أجهزة المتابعة الأخرى ، حيث بلغت نسبة الاستجابة بـ " لا " (٤٦,٤١ ٪) من اجمالى عينة المدراء والنظار والوكلاء ٠

وتختلف استجابات عينة المدراء والنظار والوكلاء عن استجابات عينة أعضاء جهاز التفتيش الذين استجابوا بوجود اختلاف بين طبيعة عملهم وعمل لجان أجهزة المتابعة الأخرى ٠

وقد يفسر اختلاف الاستجابة بين أفراد العينتين إلى نظـــرة المـــدراء والنظار والوكلاء إلى أن أى لجنة تزور المدرسة هدفها واحد وهو الكشـــف عن أوجه القصور ورصد السلبيات على حين تفسر آراء عينة أعضاء جهاز التفتيش بوجود اختلاف بين طبيعة عملهم وطبيعة عمل لجان أجهزة المتابعة الأخرى إلى شعورهم بالانضباط والجدية التى يؤدون بها أعمالهم من ناحية وتفردهم بمأموريات للمدارس لا تقوم بها لجان أجهزة المتابعة الأخرى مثل استطلاع آراء الطلاب فى رد بعض الكتب الدراسية ، وجمع المعلومات عن طريق الاستبيانات ، والتجديد باستمرار فى النماذج التى يســتخدمونها فـــى عملية المتابعة بعكس لجان أجهزة المتابعة الأخرى التـــى تســتخدم نمـــاذج مكرره عبر سنوات سابقة .

ويرى الباحث أنه إذا كان هناك اختلافاً بين طبيعة عمل لجان التفتيش وعمـــــل أجهزة المتابعة الأخرى ، فإنه لابد أن تتكامل أدوارهما بحيــث لا يؤدى ذلك إلى تكـــرار نفس الأعمال ، وبما يحقق التحسن فى أداء العمـــل بالمدارس .

٣/٢/٢ مدى وجود عبء على المدرسة من تزامن زيارات لجنة جهـــاز التفتيش مع لجان أجهزة المتابعة :

وجه الباحث السؤال الثالث إلى عينة المـــدراء والنظـــار والوكلاء للتعرف على آرائهم حول مـــدى وجـــود أعبـــاء علـــى المدرسة من جـــراء تزامن زيارات لجنة جهاز التفتيش مع لجان أجهزة المتابعة الأخرى فى نفس اليوم أو فى الأيام التالية مباشرة.

ويوضح جدول (٢٧) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال ٠

جدول (٢٧)

استجابات أفراد العينة عن مدى وجود أعباء على العمل المدرسى من تزامن زيارات لجنة جهاز التفتيش مع أجهزة المتابعة الأخرى فى نفس اليوم أو الأيام التالية مباشرة

نعم		إلى حد ما		لا	
ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
٣١٧	٦٧,١٦	٥٥	١١,٦٥	١٠٠	٢١,١٩

يتضح من الجدول السابق أن هناك نسبة تقدر بنحو (٢١,١٩ ٪) من اجمالى عينة المدراء والنظار والوكلاء رأوا أن تزامن زيارات لجان جهاز التفتيش مع أجهزة المتابعة الأخرى فى نفس اليوم أو الأيام التالية مباشرة لايمثل أى عبء على العمل المدرسى ، على حين أن هناك نسبة كبيرة بلغت نحو (٦٧,١٦ ٪) من اجمالى أفراد العينة رأوا أن تزامن زيارات هذه اللجان فى نفس اليوم أو الأيام التالية يمثل عبئاً على العمل المدرسى ٠ وقد يفسر ذلك بأن المسئولين عن إدارة المدرسة (المدراء والنظار والوكلاء) يكونون فى حالة استنفار لطاقاتهم من حيث ضبط ايقاع العمل المدرسى وانضباطه من ناحية ، والاستجابة لتقديم البيانات عن العمل المدرسى لأعضاء اللجان المختلفة التى تزور المدرسة فى نفس اليوم سواء كانوا من جهاز التفتيش بالوزارة أو المديرية أو الإدارة التعليمية ، من ناحية ثانية ، الأمر الذى قد يؤدى إلى ضيق الإدارة المدرسية ونفورها من تزامن زيارات هذه اللجان فى نفس اليوم أو الأيام التالية ، مما يتطلب ضرورة تنسيق لجان المتابعة لزياراتها للمدارس بما يتيح فرصة لإدارة المدرسة بحل مشكلات العمل المدرسى وحسن تنظيمه ومتابعته ٠

٤/٢/٢ نظم وإجراءات التفتيش التى يتبعها أعضاء الجهاز خلال زياراتهم للمدارس :

اشتمل هذا المحور على خمسة أسئلة (من السؤال الرابع إلى السؤال الثامن) ، واستهدف السؤال الأول التعرف على مدى إعلام المدرسة بميعاد زيارة أعضاء لجان التفتيش ٠ ويوضح جدول (٢٨) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول رقم (٢٨)

استجابات أفراد العينة عن مدى
إعلام المدرسة بميعاد زيارة أعضاء لجان التفتيش

نعم		إلى حد ما		لا	
ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
١٩	٤,٠٣	١٠	٢,١٢	٤٤٣	٩٣,٨٥

يتضح من الجدول السابق أن هناك نحو (٩٣,٨٥ ٪) من اجمالى أفراد العينة استجابوا بعدم إبلاغهم بميعاد زيارة أعضاء لجان جهاز التفتيش للمدرسة التى يعملون بها ، وتتفق هذه النتائج مع نتائج استبانة أعضاء جهاز التفتيش حيث استجاب نحو (٨٧,٩١ ٪) بعدم إبلاغ المدارس بميعاد زياراتهم لها ٠

يرى الباحث أنه بالرغم من أن عدم إبلاغ المدارس بميعاد زيـــارات لجان أجهزة المتابعة يمثل عنصر المفاجأة غير المرغوبة فى مشاركة جميع الأطراف للتخطيط للزيارة ، إلا أن عدم إبلاغ المدارس بمثل هذه الزيـــارات يقدم صورة حقيقية لمدى جدية أداء العمل المدرسى ، كما يجعل المدارس فى حالة استنفار للعاملين بها من أجل بذل الجهد وتحسين آدائهم ٠

وقد وجه الباحث السؤال الخامس إلى عينة المدراء والنظار والوكلاء للتعرف على المدة التى تستغرقها زيارات أعضاء لجنـــة جهـــاز التفتـــيش للمدرسة ٠ ويوضح جدول (٢٩) استجابات عينة المدراء والنظار عـــن هذا السؤال

جدول رقم (٢٩)

استجابات أفراد العينة عن المدة التى
تستغرقها إعلام زيارة لجنة جهاز التفتيش للمدرسة

المدة	ت	(٪)
يوم	٤٤١	٩٣,٤٣
يومان	٢١	٤,٤٥
ثلاثة أيام	٣	٠,٦٤
أكثر من ثلاثة أيام	٧	١,٤٨

يتضح من الجدول السابق أن المدة التى تستغرقها زيارة لجنة جهاز التفتيش للمدرسة تكاد تنحصر فى يوم واحد ، وبنسبة إستجابة (٩٣,٤٣ ٪) من إجمالى عينة المدراء والنظار والوكلاء وهناك نسبة قليلة لا تصل إلى (٥ ٪) من اجمالى هذه العينة استجابوا بأن مدة هذه الزيارة يومان ، وهناك نسبة تقدر بنحو (٢,١٢ ٪) من اجمالى هذه العينة استجابوا بأن مدة زيارة لجنة جهاز التفتيش ثلاث أيام فأكثر . وقد يرجع زيادة مدة زيارة لجنة جهاز التفتيش إلى بعض المدارس إلى وجود بعض المشكلات أو السلبيات أو المخالفات فى العمل المدرسى مما يتطلب امتداد زيارة عضو جهاز التفتيش لبعض المدارس لمدة ثلاثة أيام فأكثر .

غير أن المدة السائدة لزيارة لجنة جهاز التفتيش للمدرسة تكاد تنحصر فى يوم واحد ، وتتفق هذه النتائج مع نتائج استبانة أعضاء جهاز التفتيش ، حيث استجاب نحو (٩٨,٣٧ ٪) من إجمالى أفراد هذه العينة بأن مدة زياراتهم للمدارس هو يوماً واحداً .

وعينة أعضاء جهاز التفتيش للمدرسة تنحصر فى يوم واحد ، بنسبة استجابة (٩٨,٣٧ ٪) من إجمالى أفراد هذه العينة يبلغون المدارس بميعاد زياراتهم لها .

وقد وجه الباحث السؤال السادس إلى عينة المدراء والنظار والوكلاء للتعرف على مدى قيام أعضاء لجنة جهاز التفتيش بزيارة الفصول وحضور حصص للمعلمين بها . ويوضح جدول (٣٠) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (٣٠)

استجابات أفراد العينة عن مدى قيام أعضاء لجنة جهاز التفتيش بزيارة الفصول وحضورهم لحصص المعلمين

نعم		إلى حد ما		لا	
ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
٢٤٨	٥٢,٥٤	١٢٠	٢٥,٤٢	١٠٤	٢٢,٠٣

يتضح من الجدول السابق أن أكثر من نصف أفراد العينة استجابوا بأن أعضاء لجنة جهاز التفتيش يقومون بزيارة الفصول وحضور حصصاً للمعلمين ، حيث بلغت نسبة الاستجابة " **بنعم** " (٥٢,٥٤ ٪) من اجمالى أفراد العينة ، على حين استجاب أكثر من ربع أفراد العينة بأن زيارة أعضاء لجنة جهاز التفتيش للفصول تتم أحياناً ، حيث بلغت نسبة الاستجابة (٢٥,٤٢ ٪) من اجمالى أفراد العينة ، غير أن أقل من ربع أفراد العينة استجابوا بعدم قيام أعضاء لجنة جهاز التفتيش بزيارة الفصول ، حيث بلغت نسبة الاستجابة " **بلا** " (٢٢,٠٣ ٪) من اجمالى أفراد العينة ٠

وتتفق هذه النتائج إلى حد كبير مع نتائج استبانة أعضاء جهاز التفتيش من الاستجابتين " **بنعم** " ، " **أحياناً** " ، حيث بلغت نسبة الاستجابة " **بنعم** " (٦١,٧٦ ٪) ، وبلغت نسبة الاستجابة بـ " **أحياناً** " (٣٧,٥٨ ٪) من اجمالى أفراد عينة جهاز التفتيش ٠

غير أن نتائج الاستجابة " **بلا** " تختلف بين أفراد العينيتين ، حيث استجاب أقل من (١ ٪) من أفراد عينة أعضاء جهاز التفتيش بأنهم لا يقومون بزيارة الفصول وحضور حصصاً للمعلمين ، ومن ثم زادت نسبة الاستجابتين " **بنعم** " " **وأحياناً** " لدى عينة أعضاء جهاز التفتيش عنها لدى عينة المدراء والنظار والوكلاء ، على حين انخفضت نسبة الاستجابة " **بلا** " إلى أدنى حد لدى عينة أعضاء جهاز التفتيش .

ويرى الباحث أن استجابات عينة أعضاء جهاز التفتيش تميل إلى نفى أى قصور فى زيارة الفصول وحضور حصصاً للمعلمين ، غير أن اقتصار زيارتهم للمدرسة على يوم واحد فى معظم الأحوال ومطالبتهم بجمع البيانات عن العمل المدرسى ، وكشف السلبيات ، وتحديد المخالفات فى هذا اليوم يحول دون قيام بعضهم بهذه المهمة خاصة إذا كان بعضهم يعانى من متاعب صحيحة ، فضلاً عما يواجههم من إرهاق السفر والمواصلات .

وقد وجه الباحث سؤالاً فرعياً مشتقاً من السؤال السابق إلى عينة المدراء والنظار والوكلاء الذين استجابوا " **بنعم** " أو " **أحياناً** " للتعرف على عدد الفصول التى يزورها ، ومدة بقائهم فى زيارة كل فصل .

ويوضح جدول (٣١) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (٣١)

استجابات أفراد العينة عن عدد الفصول التى

يزورها أعضاء لجنة جهاز التفتيش فى المدرسة

عدد الفصول	ت	(٪)
فصل من كل صف	١٦٩	٤٥,٩٢
فصل من كل صف	٤٩	١٣,٣٢
ثلاثة فصول من كل صف	٤٢	١١,٤١
جميع صفوف المدرسة	١٠٨	٢٩,٣٥

يتضح من الجدول السابق أن عينة المدراء والنظار والوكلاء استجابوا بنسبة (٤٥,٩٢ ٪) من إجمالى أفراد العينة بأن زيارة أعضاء لجنة جهاز التفتيش تقصر على فصل واحد من كل صف دراسى ، على حين استجاب نحو (٢٩,٣٥ ٪) من إجمالى أفراد العينة بأن زيارة أعضاء لجنة جهاز التفتيش تشمل جميع الصفوف الدراسية بالمدرسة ٠

وقد يرجع اختلاف آراء عينة المدراء والنظار والوكلاء حول عدد الفصول التى يزورها أعضاء لجنة جهاز التفتيش فى المدارس إلى اختلاف عدد الفصول بين المدارس الأمر الذى يتوقف عليه زيارة كل الفصول أو بعضها ، ذلك لأن المدرسة التى تضم فصولاً قليلة العدد (ستة فصول مثلاً) فإنه يمكن لأعضاء لجنة جهاز التفتيش زيارتها ، على العكس من ذلك المدرسة التى تضم فصولاً كثيرة (ستون فصلاً مثلاً) ، فإنه من الصعوبة بمكان زيارتها فى يوم واحد ، وإنما يكتفى أعضاء لجنة جهاز التفتيش بزيارة عينات من الفصول فى مثل هذه المدارس ٠

وتختلف هذه النتائج عن النتائج التى أسفرت عنها استبانة أعضاء جهاز التفتيش من حيث استجابوا بأنهم يزورون جميع صفوف المدرسة بنسبة بلغت (٨٩,٤٧ ٪) من إجمالى أفراد العينة ، على حين استجاب أقل من (١ ٪) بأنهم يزورون فصل من كل صف . وقد يرجع اختلاف نسبة الاستجابتين بين أفراد العينتين إلى رغبة أعضاء جهاز التفتيش فى اختيار الاستجابة المثالية وليس الواقعية .

كما وجه الباحث سؤالاً فرعياً آخراً لعينة المدراء والنظار والوكلاء للتعرف على مدة بقاء لجنة جهاز التفتيش فى زيارة كل فصل .

ويوضح جدول (٣٢) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (٣٢)

استجابات أفراد العينة عن مدة بقاء
لجنة جهاز التفتيش فى زيارة كل فصل

المدة	ت	(٪)
أقل من نصف حصة	١٨٥	٥٠,٢٧
نصف حصة	١٠٦	٢٨,٨٠
حصة كاملة	٧٤	٢٠,١١
أكثر من حصة	٣	٠,٨٢

يتضح من الجدول السابق أن مدة زيارة أعضاء لجنة جهاز التفتيش لكل فصل تقل عن نصف حصة ، حيث بلغت نسبة الاستجابة لدى عينة المدراء والنظار (٢٨,٨ ٪) من اجمالى أفراد العينة بأن مدة زيارة كل فصل نصف حصة ٠

وتتفق استجابات عينة المدراء والنظار والوكلاء مع استجابات عينة أعضاء جهاز التفتيش من حيث أن مدة زيارة كل فصل تتراوح مابين أقل من نصف حصة ، ونصف حصة ، وبنسبة استجابة كبيرة للمدة المحددة بأقل من نصف حصة ٠ ويرى الباحث أن هذه المدة لا تعط للزائر إلا انطباعات عامة لا تتيح الحكم الدقيق على فعالية العملية التعليمية والسلبيات التى تعتريها ٠

ووجه الباحث السؤال السابع إلى عينة المدراء والنظار والوكلاء للتعرف على العناصر الرئيسية التى تركز عليها لجنة جهاز التفتيش أثناء زيارتها للمدرسة ٠

ويوضح جدول (٣٣) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (٣٣)

استجابات أفراد العينة عن العناصر الرئيسية التى تركز عليها لجان التفتيش أثناء زياراتها للمدارس

م	العبارة	نعم		إلى حد ما		لا	
		ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
أ	النظافة العامة للمدرسة	٤٤٩	٩٥,١٣	١٦	٣,٣٩	٧	١,٤٨
ب	حضور وانتظام العاملين بالمدرسة	٤٥٣	٩٥,٩٧	١٥	٣,١٨	٤	٠,٨٥
جـ	انتظام الطلاب ونسبة حضورهم .	٤٥٢	٩٥,٧٦	٩	١,٩١	١١	٢,٣٣
د	صلة المدرسة بالمجتمع المحلى والمشاركة المجتمعية فى دعم العملية التعليمية	١٩٦	٤١,٥٣	١٥١	٣١,٩٩	١٢٥	٢٦,٤٨
هـ	جدية الإدارة المدرسية فى تطبيق القرارات والتعليمات والنشرات	٣٦٩	٧٨,١٨	٧٢	١٥,٢٥	٣١	٦,٥٧
و	مراجعة احتياجات المدرسة (من حجرات للأنشطة ومتطلبات المكتبة والأجهزة والوسائل التعليمية ....الخ	٢٦٧	٥٦,٥٧	١٠٧	٢٢,٦٧	٩٨	٢٠,٧٦
ز	طريقة تدريس المعلم وإعداده لدروسه	٢٥٣	٥٣,٦	١٢١	٢٥,٦٤	٩٨	٢٠,٧٦
ح	استخدام المعلم لمعينات التدريس وتكنولوجيا التعليم	٢٧٣	٥٧,٨٤	١٠٧	٢٢,٦٧	٩٢	١٩,٤٩
ط	مستوى تحصيل الطلاب فى المواد الدراسية	٢٠٥	٤٣,٤٣	١٣٧	٢٩,٠٣	١٣٠	٢٧,٥٤
ى	ممارسة الطلاب للأنشطة والهوايات	٢٤١	٥١,٠٦	١٤٧	٣١,١٤	٨٤	١٧,٨

يتضح من الجدول السابق أن عينة المدراء والنظار والوكلاء رأت أن العناصر الرئيسية التى تركز عليها لجان جهاز التفتيش أثناء زيارتها للمدرسة – على الترتيب تنازليا – كالآتى :–

- استجاب أكثر من (٧٥ ٪) من اجمالى أفراد العينة عن أربعة عناصر تركز عليها لجان جهاز التفتيش هى : حضور وانتظام العاملين بالمدرسة ، حيث بلغت نسبة الاستجابة عن هذا العنصر (٩٥,٩٧ ٪) من إجمالى أفراد العينة ، وجاء فى الترتيب الثانى انتظام الطلاب ونسبة حضورهم حيث بلغت نسبة الاستجابة (٩٥,٧٦ ٪) من إجمالى أفراد العينة ، وجاء فى الترتيب الثالث النظافة العامة للمدرسة ، حيث بلغت نسبة الاستجابة عن هذا العنصر (٩٥,١٣ ٪) ، وجاء فى الترتيب الرابع جدية الإدارة المدرسية فى تطبيق القرارات والتعليميات والنشرات ، حيث بلغت نسبة الاستجابة عن هذا العنصر (٧٨,١٨ ٪) ، من اجمالى أفراد العينة ٠
- كما استجاب أكثر من (٥٠ ٪) من اجمالى أفراد العينة عن أربعة عناصر تركز عليها لجان جهاز التفتيش هى : استخدام المعلم لمعينات التدريس وتكنولوجيا التعليم ، حيث جاء هذا العنصر فى الترتيب الخامس بنسبة (٥٧,٨٤ ٪) من إجمالى أفراد العينة ، وجاء فى الترتيب السادس لاستجابة أفراد العينة عنصر مراجعة احتياجات المدرسة (من حجرات للأنشطة ، ومتطلبات المكتبة ، والأجهزة والوسائل التعليمية ٠٠ الخ) بنسبة (٥٦,٥٧ ٪) ، على حين جاء فى الترتيب السابع عنصر طريقة تدريس المعلم وإعداده لدروسه بنسبة (٥٣,٦ ٪) من اجمالى أفراد العينة ، وجاء

فى الترتيب الثامن عنصر ممارسة الطلاب للأنشطة والهوايات بنسبة (٥١,٠٦ ٪) ، من اجمالى أفراد العينة ٠

- وهناك عنصران جاء ترتيبهما فى آخر العناصر التى تركز عليها لجان جهاز التفتيش ، بنسبة استجابة تقل عن (٥٠ ٪) لدى عينة المدراء والنظار والوكلاء ، حيث جاء فى الترتيب التاسع عنصر مستوى تحصيل الطلاب فى المواد الدراسية بنسبة (٤٣,٤٣ ٪) من إجمالى أفراد العينة ، على حين جاء فى الترتيب العاشر والأخير عنصر صلة المدرسة بالمجتمع المحلى والمشاركة المجتمعية فى دعم العملية التعليمية ، بنسبة (٤١,٥٣ ٪) من إجمالى أفراد العينة٠

وتتفق هذه النتائج – إلى حد كبير – مع النتائج التى أسفرت عنها استبانة أعضاء جهاز التفتيش بالنسبة للعناصر الأربعة الأولى التى تتصدر قائمة العناصر التى تركز عليها لجان التفتيش أثناء زياراتها للمدارس ، كما يتفق أفراد العينتين على أن عنصر مستوى تحصيل الطلاب فى المواد الدراسية يحتل أخر قائمة العناصر التى تركز عليها هذه اللجان ٠ ويختلف أفراد العينتين حول الاستجابة عن عنصر صلة المدرسة بالمجتمع المحلى والمشاركة المجتمعية ، حيث جاء فى الترتيب الخامس لدى عينة أعضاء جهاز التفتيش بنسبة استجابة (٩٥,٧٥ ٪) من اجمالى أفراد العينة ، على حين جاء هذا العنصر فى الترتيب العاشر والأخير لدى عينة المدراء والنظار والوكلاء بنسبة استجابة (٤١,٥٣ ٪) من اجمالى أفراد العينة ، وقد يرجع ضعف نسبة الاستجابة لدى عينة المدراء والنظار والوكلاء بالمقارنة باستجابة عينة أعضاء جهاز التفتيش إلى عنصر صلة المدرسة بالمجتمع المحلى والمشاركة المجتمعية فى دعم العملية التعليمية الذى بدأ الاهتمام به حديثاً من قبل أجهزة المتابعة ولم يكن ضمن العناصر التى تركز عليها فيما

مضى ، وربما لازال المدراء والنظار والوكلاء فى بعض المدارس متأثرين بهذه النظرة القديمة التى لا تعط أهمية لهذا العنصر ٠

وقد وجه الباحث السؤال الثامن إلى عينة المدراء والنظار والـــوكلاء للتعرف على مدى قيام لجنة جهاز التفتيش بعقد اجتماعات معهم بعد الانتهاء من عملية التفتيش بالمدرسة ٠ ويوضح جدول (٣٤) اســتجابات أفــراد العينة عن هذا السؤال

جدول (٣٤)

استجابات أفراد العينة عن مدى قيام لجنة جهاز التفتيش بعقد اجتماعات مع المدراء والنظار والوكلاء بعد الانتهاء من عملية التفتيش

نعم		إلى حد ما		لا	
ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
٢١١	٤٤,٧	٢٨	٥,٩٣	٢٢٣	٤٩,٣٦

يتضح من الجدول السابق أن (٤٤,٧ ٪) من أفراد العينة اســتجابوا بأن لجــنة جهاز التفتيش تعقد اجتماعات معهم بعد الانتهــاء مــن عمليــة التفتيش ، على حين استجاب نحو (٤٩,٣٦ ٪) من أفراد العينة بأنه لا يتم عقد هذه الاجتماعات ٠ وقد يفسر اختلاف استجابات أفراد العينة إلــى أن عقد هــذه الاجتماعات لا يشمل كل أفراد العينة وخاصــة جميــع وكــلاء المدرسة ، أو قد يرجع إلى أن هذه الاجتماعات تقتصر على قراءة ما دونــه عضو جهاز التفتيش فى سجل المتابعة مما قد لا يعتبره البعض منهم اجتماعاً بالمعنى المتعارف عليه ٠

وقد وجه الباحث سؤالاً فرعياً لأفراد العينة الـذين اسـتجابوا بـنعم للتعرف على النقاط التى يتضمنها احتماع لجنة جهاز التفتيش • ويوضـح جدول (٣٥) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال

جدول (٣٥)

استجابات أفراد العينة عن النقاط
التى يتضمنها اجتماع لجنة جهاز التفتيش

م	العبارة	نعم		أحياناً		لا	
		ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
أ	الجوانب الايجابية وعناصر الجودة فى العمل المدرسى •	١٧١	٨١,٠٤	٢٨	٥,٩٣	١٩	٩
ب	الجوانب السلبية وأساليب علاجها •	١٦١	٧٦,٣٠	٢١	٩,٩٥	١٧	٨,٠٦
جـ	تدارك المخالفات الفنية والإدارية وعدم تكراراها •	١٧٦	٨٣,٤١	٣٣	١٥,٦٤	١٤	٦,٦٤
د	علاج المشكلات التى تواجه العملية التعليمية •	١١٢	٥٣,٠٨	٢١	٩,٩٥	٤٣	٢٠,٣٨
هـ	تقديم توصيات لتحسين جودة العملية التعليمية •	١١٧	٥٥,٤٥	٥٢	٢٤,٦٤	٤٢	١٩,٩١

يتضح من الجدول السابق مايأتى :

- استجاب أكثر من (٧٥ ٪) من أفراد العينة بأن لجنة جهاز التفتيش مع المدراء والنظار والوكلاء تتضمن فى المقدمة تدارك المخالفات الفنية والإدارية وعدم تكرارها ، حيث بلغت نسبة الاستجابة عن هذه العبارة (٨٣,٤١ ٪) من إجمالى أفراد العينة ، وجاء فى الترتيب الثانى عبارة الجوانب الايجابية وعناصر الجودة فى العملية التعليمية بنسبة (٨١,٠٤ ٪) من إجمالى أفراد العينة ، على حين جاءت عبارة الجوانب السلبية وأساليب علاجها فى الترتيب الثالث ، حيث بلغت نسبة الاستجابة عن هذه العبارة (٧٦,٣٠ ٪) من اجمالى أفراد العينة ٠
- واستجاب أكثر من (٥٠ ٪) من أفراد العينة بأن اجتماعات لجنة جهاز التفتيش مع المدراء والنظار والوكلاء تتضمن أيضاً تقديم توصيات ومقترحات لتحسين جودة العملية التعليمة ، حيث جاءت هذه العبارة فى الترتيب الرابع بنسبة (٥٥,٤٥ ٪) من إجمالى أفراد العينة ،على حين جاءت عبارة علاج المشكلات التى تواجه العملية التعليمية فى الترتيب الخامس بنسبة (٥٣,٠٨ ٪) من اجمالى أفراد العينة ٠

٥/٢/٢ مدى فعالية زيارات لجان جهاز التفتيش فى مساعدة المدرسة على تحسين جودة أداء العاملين بها :

وجه الباحث السؤال التاسع إلى عينة المدراء والنظار والوكلاء للتعرف على مدى فعالية زيارات لجان جهاز التفتيش فى مساعدة المدرسة على تحسين جودة أداء العاملين بها ٠

ويوضح جدول (٣٦) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال ٠

جدول (٣٦)

استجابات أفراد العينة عن مدى فعالية زيارات لجان جهاز التفتيش فى مساعدة المدرسة على تحسين جودة أداء العاملين بها ٠

نعم		إلى حد ما		لا	
ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
١٩٠	٤٠,٢٥	١٢٠	٢٥,٤٢	١٦٢	٣٤,٣٢

يتضح من الجدول السابق أن عينة المدراء والنظار والوكلاء استجابوا " **بنعم** " بنسبة أكبر من الاستجابة " **بلا** " عن مدى فعالية جهاز التفتيش فى مساعدة المدرسة على تحسين جودة أداء العاملين بهـا ، حيـث بلغـت الاستجابة " بنعم " (٤٠,٢٥ ٪) من اجمالى أفراد العينة على حين بلغت نسبة الاستجابة " **بلا** " (٣٤,٣٢ ٪) من اجمالى أفراد العينة ٠

ويلحظ أن هذه النتائج تتفق – إلى حد كبير – مع النتائج التى أسفرت عنها استبانة أعضاء جهاز التفتيش حيث بلغت نسبة الاستجابة " **بـنعم** " (٦٩,٦١ ٪) من اجمالى أفراد العينة ٠ وقد يفسر قلة نسبة الاستجابة لدى عينة المدراء والنظار والوكلاء إلى أن تحسين جودة أداء العاملين بالمدرسة أمر يتوقف على عدة عوامل منها نجاح الإدارة المدرسية فى متابعة العمـل المدرسى ٠

وقد وجه الباحث سؤالاً فرعياً لأفراد العينة الذين استجابوا " **بنعم** " عن السؤال السابق للتعرف على آرائهم فى استمرار عمـل لجـان جهـاز التفتيش بوضعها الحالى أو تطويره ٠ ويوضح جدول (٣٧) اسـتجابات أفراد العينة عن هذا السؤال ٠

جدول (٣٧)

استجابات أفراد العينة عن مدى رغبتهم

فى استمرار عملهم بوضعها الحالى أو تطوير عملهم

م	العـــبارة	نعم		أحياناً		لا	
		ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
أ	استمرار عمل لجـان جهـاز التفتيش بوضعها الحالى	١٠٢	٥٣,٦٨	٤١	٢١,٥٨	٤٧	٢٤,٧٤
ب	تطوير أهداف جهاز التفتـيش وأداء العاملين به	١٤٣	٧٥,٢٦	٣٩	٢٠,٥٣	٨	٤,٢١

يتضح من الجدول السابق أن عينة المدراء والنظار والوكلاء استجابوا بضرورة تطوير أهداف جهاز التفتيش وأداء العاملين به بنسبة (٧٥,٢٦ ٪) من اجمالى أفراد العينة ، على حين استجاب نحو (٥٣,٦٨ ٪) من اجمالى أفراد العينة باستمرار عمل لجان جهاز التفتيش بوضعها الحالى ٠

ووجه الباحث سؤالاً فرعياً آخراً لأفراد العينة الذين استجابوا " **إلى حد ما** " و " **لا** " على السؤال الرئيسى السابق بهدف التعـرف علـى آرائهم حول إلغاء لجان جهاز التفتيش أو ضمها مع أجهزة المتابعة فى جهاز واحد ٠ ويوضح جدول (٣٨) استجابات أفراد العينة عن هذا السؤال ٠

جدول (٣٨)

استجابات أفراد العينة حول إلغاء لجان التفتيش

أو ضمها مع أجهزة المتابعة فى جهاز واحد

م	العبـــــــارة	نعم		أحياناً		لا	
		ت	(٪)	ت	(٪)	ت	(٪)
أ	**إلغاء لجان التفتيش والاكتفاء بالتقويم الذاتى للمدرسة**	٤٩	٥٢,٦٩	١	١,٠٨	٤٣	٤٦,٢٣
ب	**ضم أجهزة المتابعة فى جهاز واحد بدلاً من تعددها**	٤١	٤٤,٠٨	٥	٥,٣٨	٤٧	٥٠,٥٤

يتضح من الجدول السابق أن آراء أفراد العينة الذين اســتجابوا عــن السؤال السابق بـــ " **إلى حد ما** " ، " **لا** " رأوا ضم أجهزة المتابعة الميدانيــة فى جهاز واحد بدلاً من تعددها بنسبة استجابة (٧٨,٩٤ ٪) ، وجــاء فــى الترتيب الثانى عبارة إلغاء لجان جهاز التفتيش والاكتفــاء بــالتقويم الــذاتى للمدرسة بنسبة (٥٠,٧١ ٪) ٠

وبمقارنة النتائج التى أسفرت عنها استبانة المدراء والنظار والوكلاء بنتائج استبانة أعضاء جهاز التفتيش يلحظ وجود اختلاف واضح لدى أفــراد العينتين فى الاستجابة عن هاتين العبارتين ٠

ففى الوقت الذى تميل فيه عينة أعضاء جهاز التفتيش إلى الاســتجابة بـــ " **لا** " عن هاتين العبارتين بنسبة أكبر من الاستجابة " بنعم " ، نجد العكس من ذلك لدى عينة المدراء والنظار والوكلاء حيث جاءت الاســتجابة " **بنعم** " بنسبة أكبر من الاستجابة بـــ " **لا** " ، وقد يفسر ذلك بعدم رغبة بعض المدراء والنظار والوكلاء من تعدد المحاسبية واختلاف دقتها ودرجتها ونمطها بين أجهزة المتابعة المختلفة ٠

الفصــل السابع

النتائج والتوصيات والمقترحات (*)

تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة ، وعرض الفصــل الثــاني للجذور التاريخية لأجهزة التفتيش والتوجيه وتطورها ، وتناول الفصل الثالث دور أجهزة التوجيه والمتابعة فى تحسين جودة التعليم ، كما تناول الفصــل الرابع دور الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد فى تحسين جــودة التعليم ، على حين تناول الفصل السادس الدراسة الميدانيــة لــدور جهــاز التفتيش فى تحسين التعليم •

ويتناول هذا الفصل عرضا لأهم النتائج إلى أسفرت عنها الدراســة ، وعلى ضــوء هذه النتائج يعــرض الباحــث لمجموعــة مــن التوصــيات والمقترحات التى يمكــن أن تساهم فى زيادة فعالية جهاز التفتيش فى تحسين جودة التعليم •

(*) إعداد: د/ ناجى شنودة نخلة الاستاذ المساعد بالمركز القومى للبحوث التربوية والتنمية

أولا: نتائج الدراسة

يمكن عرض نتائج الدراسة من خلال المحاور الرئيسة الآتية :

١- **الأهداف التى تتحقق من زيارات لجان جهاز التفتيش للمدارس :**

١/١- اتفقت آراء عينتى الدراسة (عينة أعضاء جهاز التفتيش وعينة المدراء والنظار والوكلاء) على أن هناك أهدافا تتحقق من زيارات لجان جهاز التفتيش وهى : متابعة جوانب العمل الادارى بالمدرسة ، وكشف المخالفات وإبلاغ إدارة المدرسة والإدارة والمديرية التعليمية بها ، ورصد السلبيات وأوجه القصور فى العمل الدراسي ، ومتابعة العملية التعليمية ، حيث بلغت نسبة الاستجابة عن هذه العبارات أكثر من (٥٩ ٪) لدى أفراد العينتين ، غيران هذه النسبة تزيد عن (٩٠ ٪) لدى عينة أعضاء جهاز التفتيش ٠

٢/١- كما اتفقت آراء عينتى الدراسة على أن هناك أهدافا أخرى احتلت المرتبة الأخيرة فى قائمة الأهداف التى تتحقق من زيارات لجان جهاز التفتيش إلى المدارس وهى : تحديد مستوى أداء كل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية بالمدرسة ، اقتراح خطة لتعزيز الايجابيات والتغلب على السلبيات و أوجه القصور فى العمل المدرسى ٠ وتزيد نسبة الاستجابة عن هاتين العبارتين لدى عينة أعضاء جهاز التفتيش عن (٨٥ ٪) ، على حين تقل نسبة الاستجابة لها عن (٥٠ ٪) لدى عينة المدراء والنظار والوكلاء ٠

٢- **الجهات التى تقوم بمتابعة المدرسة ومدى اختلافها ووجود تنسيق وتعاون فيما بينها :**

٢/١- كشفت الدراسة عن تعدد الجهات التى تقوم بمتابعة المدرسة سواء الموجود منها على المستوى المركزى وفى مقدمتها لجان جهاز التفتيش بالوزارة ، ومكتب الوزير للمتابعة ، والموجهين بالإدارات المركزية للتعليم الأساسى والثانوى ، ولجان المتابعة بالمركز القومى للامتحانات والتقويم التربوى ، أو الموجود منها على المستوى المحلى فى المديريات والإدارات التعليمية من لجان متابعة لكل مرحلة تعليمية وموجهين للمواد الدراسية ٠

٢/٢- أظهرت استجابة عينة جهاز التفتيش بنسبة تزيد عن (٧٥ ٪) من اجمالى العينة على أن هناك اختلافا فى طبيعة عمل لجان جهاز التفتيش وأجهزة المتابعة الأخرى عند زياراتها للمدرسة ، تتمثل فى سرعة حل المشكلات الموجودة بالمدارس ، وإزالة السلبيات ، ومناقشة تقارير زيارات المدارس مع المسئولين بالإدارات والمديريات التعليمية ، ونقل الخبرات الناجحة بين المدارس فى المحافظات المختلفة ، ومتابعة تنفيذ القرارات الوزارية ، ومتابعة جميع الأنشطة التعليمية ، والتقويم الموضوعى للأداء المدرسى ، غير أن هذه الاختلافات غير واضحة لدى عينة المدراء والنظار والوكلاء ، حيث استجاب أكثر من (٦٠ ٪) من أفراد العينة بعدم وجود اختلافات بين طبيعة عمل لجان جهاز التفتيش وأجهزة المتابعة الأخرى ٠

٢/٣- بينت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك نحو (٦٣,٤ ٪) من عينة أعضاء جهاز التفتيش رأوا عدم وجود تنسيق وتعاون بينهم وبين أجهزة المتابعة الأخرى فى إعداد خطط التفتيش على المدارس وتبادل تقارير المتابعة الميدانية ، وان هذا التنسيق والتعاون محدود جدا يتمثل فى تحويل تقارير لجان جهاز التفتيش إلى لجان المتابعة لإزالة السلبيات من ناحية ، ومتابعة زيارات لجان المتابعة المحلية ومطابقة تقاريرها على ارض الواقع من ناحية أخرى ٠

٢/٤- أظهرت نتائج استبانة المدراء والنظار والوكلاء بنسبة (٦٧,١٦ ٪) من اجمالى أفراد العينة أن تزامن زيارات لجان جهاز التفتيش مع زيارات أجهزة المتابعة الأخرى فى نفس اليوم أو الأيام التالية مباشرة يمثل عبئا على العمل المدرسى ٠

٣- **<u>كفايات أعضاء لجان جهاز التفتيش والتيسيرات والحوافز التى تتوافر لهم :</u>**

٣/١- أظهرت الدراسة الميدانية بان هناك نحو (٦٦,٦٧ ٪) من عينة أعضاء جهاز التفتيش رأوا أن أعضاء لجان جهاز التفتيش يحتاجون إلى معارف ومهارات خاصة لممارسة أعمالهم ، وتتمثل فى الحاجة إلى اكتساب المعرفة والمهارات فى مؤشرات السياسية التعليمية والإلمام بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل والقرارات الوزارية ، وأحدث أساليب المتابعة ، والتعرف على خطط واستراتيجيات التعليم ، وعناصر توكيد الجودة ، وأساليب التقويم

الذاتى ، وإدارة الوقت ، وإعداد نماذج واستثمارات المتابعة وتحليل البيانات واستخراج النتائج وكتابة التقارير ، وتنمية مهارات الاتصال بالآخرين (مؤسسات – أفراد) ، وتنمية مهارات استخدام الحاسب الآلى وتكنولوجيا التعليم ، والمعرفة بالنواحى المالية والإدارية وشئون العاملين والطلاب ، وادوار أجهزة التفتيش فى بعض البلاد المتقدمة .

٣/٢- أظهرت نتائج استبانه أعضاء جهاز التفتيش أن (٩٢,٨١ ٪) من أفراد العينة حصلوا على دورات تدريبية قبل ممارسة أعمالهم بالجهاز ، وان هذه الدورات تتمثل فى التعرف على عمل جهاز التفتيش وعناصر وأساليب العمل به ، وكتابة التقارير والمذكرات ومحاضر الاجتماعات ، والمعايير القومية للتعليم ، وتطبيق الجودة الشاملة ، ونقل الخبرات للمدارس ، وأساليب التعامل والعلاقات مع مديرى عموم الإدارات التعليمية ووكلاء الوزارة بالمديريات ، والتدريب على النواحى الإدارية والمالية ، وفحص سجلات شئون الطلاب والعاملين ، وتنمية مهارات اللغة الإنجليزية واستخدام الحاسب الآلى .

٣/٣- كشفت الدراسة الميدانية بان نحو (٨٠,٧١ ٪) من أعضاء جهاز التفتيش حصلوا على دورات تدريبية عام ٢٠٠٥ ، لم تقل مدتها عن أسبوعين باستثناء برنامج واحد مدته أسبوع وهو برنامج المعايير القومية .

٣/٤- أتضح مـن استجابات عـينة أعضاء جـهاز التفتيش أن هـناك (٥٧,٥٢ ٪) من اجمالى العينة يحتاجون إلى اكتساب معـارف ومهارات أخرى تسهم فى زيادة فعالية عملهم بجهاز التفتيش ، كما أن هناك نحو (٢٥,٨٢ ٪) فى حاجة إلى حد ما لاكتساب مثـل هذه المعارف والمهارات والتي تتمثل فى رفـع مسـتوى اللغـة الإنجليزية ، والحاسب الآلـى وخاصـة دورة " **ICDL** " ، والجودة الشاملة للتعليم ، والإلمام بالنواحي المالية والإدارية فـى المدارس ، وطرق التدريس الحديثة واستخدام تكنولوجيا التعلـيم ، ونظم المعلومات وقواعد البيانات وتحليلها كما وكيفـا ، والإلمـام بقوانين التعليم والقرارات الوزارية ، والجديد فى التربيـة وعلـم النفس ، وقياس عناصر المنظومة التعليمية وأدواته .

٣/٥- أظهرت الدراسة الميدانية ضعف التيسيرات والحوافز التى تتـوافر لأعضاء لجان جهاز التفتيش للقيـام بإعمـالهم فـى المحافظـات المختلفة ، والتي تتمثل فى عدم الاهتمام بتوفير استراحة مناسـبة للأعضاء ، وضعف الحوافز المادية المناسـبة لطبيعـة العمـل ، وتخفيض بدل السفر ، وبدل الانتقال بين مدارس الإدارة التعليمية والبدلات التى تتفق وطبيعة العمل بجهاز التفتيش ، وعدم وجـود سيارة حكومية لمرافقة اللجان ، وضعف الحوافز المعنوية .

٤- **نظم وإجراءات التفتيش التى يتبعها أعضاء جهاز التفتيش خلال زياراتهم للمدارس:**

٤/١- اتفقت آراء عينة أعضاء جهاز التفتيش مع عينة المدراء والنظار والوكلاء بنسبة كبيرة تزيد عن (٨٧٪) لدى أفراد العينتين بأنه لا يتم إبلاغ المدارس بميعاد زيارات لجان جهاز التفتيش ، وقد يتيح هذه الأمر الكشف عن جدية الأداء فى الظروف العادية ، وإعطاء صورة حقيقية عن جودة العملية التعليمية ، وجعل المسئولين فى المدارس فى حالة استنفار لطاقاتهم من اجل بذل الجهد وتحسين الأداء ٠

٤/٢- كشفت الدراسة الميدانية عن أن مدة زيارة لجنة جهاز التفتيش للمدرسة تقتصر فى معظم الأحوال على يوم واحد ، وهو ما أجمعت عليه آراء عينة أعضاء جهاز التفتيش وعينة المدراء والنظار والوكلاء ، وبنسبة كبيرة تزيد عن (٩٠ ٪) لدى أفراد العينتين ٠

٤/٣- بينت استجابة عينة المدراء والنظار الوكلاء بنسبة (٥٢,٥٤ ٪) أن أعضاء لجنة جهاز التفتيش يقومون بزيارة الفصول وحضور حصصاً للمعلمين ، غير أن هناك نحو (٢٥,٤٢ ٪) من أفراد العينة استجابوا بان هذه الزيارات تتم أحيانا ، على حين استجاب نحو (٢٢,٠٣ ٪) بان هذه الزيارات لا تتم بالمرة ، وتختلف هذه النتائج عن النتائج التى أسفرت عنها استبانه جهاز التفتيش ، حيث زادت نسبة الاستجابتين بـ " **نعم** " **و** " **أحياناً** " على حين

انخفضت نسبة الاستجابة بـــ " لا " إلى اقل من (١ ٪) لدى أفراد هذه العينة ٠ وقد يرجع عدم زيارة أعضاء لجان جهـــاز التفتيش للفصول إلى طبيعة المأمورية المكلفين بها مثل تطـــبيق بعض استطلاعات الرأى ، أو جـــمع بيانات معينة مثـــل موقـــف وصول الكتب المدرسية ، أوقد يرجع إلى اقتصار زيارة المدرسة على يوم واحد فى معظم الأحوال ٠

٤/٤- اتفقت استجابة عينة المدراء والنظار والوكلاء مع استجابة عينـــة أعضاء جهاز التفتيش بان عدد أعضاء لجنة جهاز التفتيش التـــى تزور المدرسة يتراوح ما بين عضوا إلى عضوين ٠ وتشير قلة عدد أعضاء هذه اللجان إلى العجز فى القوى البشرية العاملة بهذا الجهاز ٠

٤/٥- اختلفت آراء عينة المدراء والنظار والوكلاء عن أراء عينة أعضاء جهاز التفتيش حول عدد الفصول التى يزورهـــا أعضـــاء جهـــاز التفتيش ، حيث استجاب أفراد العينة الأولى – وبنسبة كبيرة – بأن هذه الزيارة تتم لفصل واحد من كل صف دراسي ، على حين استجاب أفراد العينة الثانية – وبنسبة كبيرة – بأن هذه الزيارة تتم لجميع صفوف المدرسة ، غير أن الدراســـة بينـــت أن هنـــاك علاقة عكسية بين عدد الفصول فى كل مدرسة ، ومدة زيارة لجنة جهاز التفتيش للمدرسة ، وعدد أعضـــائها مـــن ناحيـــة ، وعـــدد الفصول التى يمكن زيارتها من ناحية أخرى ٠

٤/٦- اتفقت استجابات عينة المدراء والنظار والوكلاء مع اســتجابات عينة أعضاء جهاز التفتيش على أن مدة زيــارة كــل فصــل تتراوح ما بين اقل من نصف حصـــة ، ونصـــف حصـــة ٠ وأشارت الدراسة إلى أن هذه المدة لا تعط الزائر إلا انطباعات عامه ، ولا تتيح الحكم الدقيق على فعاليـــة العمليـــة التعليميـــة والسلبيات التى قد تعتريها ٠

٤/٧- أسفرت نتائج استبانه أعضاء جهاز التفتــيش عـــن أن هنـــاك نحـــو (٨٠,٧٢ ٪) من اجمالى أفـــراد العينـــة لا يقومـــون بالتفتيش مرة أخرى على نفس المدارس التى زاروها أثناء العام الدراسي ، وبينت نتائج استبانة المدراء والنظار والـــوكلاء أن عدد زيارات لجان جهاز التفتيش للمدرسة يتراوح ما بين زيارة واحدة بنسبة استجابة (٤٢,١٦ ٪) من إجمالى أفراد العينة ، ومابين زيارتين بنسبة (٢٥,٢١ ٪) من إجمالى أفراد العينة ، غير أن هناك نحـــو (٧,١٣ ٪) مـــن إجمالى أفراد العينـــة استجابوا بعد قيام لجان جهاز التفتيش بزيارة مدارســــهم ولا مـــرة خلال العام الدراسة ٢٠٠٥ /٢٠٠٦ ٠

٤/٧/١- اتفقت نتائج استبانه أعضاء جهاز التفتيش مع نتـــائج اســـتبانه المدراء والنظار والوكلاء على أربعة عناصر رئيسة تتصـــدر قائمة العناصر التي تركز عليها لجان جهاز التفتـــيش وهـــي: التأكد من حضور وانتظام العاملين بالمدرسة ، ومتابعة انتظـــام الطلاب ونسبة حضورهم ، وتـــوافر النظافـــة العامـــة فـــى المدرسة ، وجدية الإدارة المدرســـية فـــي تطبيـــق القـــرارات

والتعليمات والنشرات ، حيث بلغت نسبة الاستجابة عن هذه العبارات أكثر من (٩٥ ٪) لدى أفراد العينتين باستثناء العبارة الأخيرة التي قلت الاستجابة عنها لدى عينة المدراء والنظار والوكلاء عن هذه النسبة .

٤/٧/٢- كما اتفقت استجابة العينتين على أربعة عناصر أخرى تركز عليها لجان جهاز التفتيش هي : استخدام المعلم لمعينات التدريس وتكنولوجيا التعليم ، ومراجعة احتياجات المدرسة (من حجرات للأنشطة ، ومتطلبات المكتبة ، والأجهزة والوسائل التعليمية..... الخ) وطريقة تدريس المعلم وإعداده لدروسه ، وممارسة الطلاب للأنشطة والهوايات ، وتزيد نسبة الاستجابة عن هذه العبارات لدى عينة أعضاء جهاز التفتيش بالمقارنة بنسبة الاستجابة لدى عينة المدراء والنظار والوكلاء .

٤/٧/٣- اختلفت استجابة أفراد العينتين حول عنصرين من العناصر التى تركز عليها لجان جهاز التفتيش سواء فى نسبة الاستجابة عنها أو فى ترتيبها بالنسبة لقائمة العناصر وهما : التعرف على مستوى تحصيل الطلاب فى المواد الدراسية ، وصلة المدرسة بالمجتمع المحلى ، حيث قلت نسبة استجابة المدراء والنظار والوكلاء عن (٥٠ ٪) على حين بلغت نسبة الاستجابة لدى عينة أعضاء جهاز التفتيش (٦٧,٦٥ ٪) بالنسبة للعبارة الأولى ، (٩٠,٢ ٪) بالنسبة للعبارة الثانية .

٤/٨/١- أسفرت نتائج استبانه المدراء والنظار الوكلاء عن أن هناك نحو (٤٩,٣٦ ٪) مـن أفراد العينة استجابوا بعـد قيام لجـنة جهاز التفتيش بعـقد اجتماعات معـهم ، على حين اسـتجاب نحو (٤٤,٧ ٪) من اجمالى أفراد العينة بأنه يتم عقـد هـذه الاجتماعات بعد الانتهاء من عملية التفتـيش ٠ ونظـرا لان العينة تضم ثلاث فئات فان هذه الاجتماعات قد تكون قاصـرة على المديرين والنظار دون الوكلاء أو قد تقتصر على قراءة ما دونه أعضاء لجنة جهاز التفتيش فى سجل المتابعة مما قـد لا يعتبره البعض اجتماعا بالمعنى المعروف ٠

٤/٨/٢- أسفرت نتائج استبانه أعضاء التفتيش أن هذه الاجتماعات تـتم على ثلاثة مستويات هى : فى المقدمة مع المسئول بالإدارة التعليمية ، ومع إدارة المدرسة ، وأخيرا مع المسئولين بالمديرية التعليمية ، إما الاجتماعات مع المعلمين فأنها تتم فـى أضـيق نطاق وفى بعض الأحيان ، حيث بلغت نسبة الاستجابة بنعم عن هذه الاجتماعات اقل من (٣٠ ٪) لدى أفراد العينة : وقـد يرجع ذلك إلى ضيق الوقت المخصـص لزيـارة المدرسـة ، واقتصاره على يوم واحد فى معظم الأحوال ٠

٤/٨/٣- بينت نتائج اسبتانه المدراء والنظار والوكلاء أن اجتماعات لجنة جهاز التفتيش معهم تتضمن فى المقدمة : تدارك المخالفـات الفنية والإدارية وعدم تكرارها ، وجاءت فى الترتيـب الثـاني عبارة رصد الجوانب الايجابية وعناصر الجودة فـى العمليـة التعليمية ، على حين جاءت عبارة تحديـد الجوانـب السـلبية

وأساليب علاجها فى الترتيب الثالث لاستجابة أفــراد العينـــة ، وبنسبة تزيد عن (٧٥ ٪) ، وجاءت فى الترتيب الرابع عبارة تقديم توصيات ومقترحات لتحسين جودة العملية التعليمية بنسبة (٥٥,٤٥ ٪) كما جاءت عبارة علاج المشكلات التى تواجـــه العملية التعليمية فى الترتيب الخامس والأخير بالنسبة للعناصر التى تتضمنها اجتماعات لجنة جهاز التفتيش مع أفراد العينـــة ، وبنسبة (٥٣,٠٨ ٪) ٠

٤/٩- كشفت نتائج استبانه أعضاء جهاز التفتيش أن الجهـــات التـــى توجه إليها تقاريرهم تتمثل فى المقام الأول فى : جهاز التفتيش بالوزارة ، والمديرية التعليمية التى تتبعها المـــدارس ، والإدارة التعليمية التابعة لها المدارس التى تم زيارتها ، والمدرسة التى زارها المفتش وكتب تقرير عنها ، حيث بلغت نسبة الاستجابة عن هذه العبارات أكثر من (٩٣ ٪) ٠ غير أنه لا توجـــه أى تقارير من لجان جهاز التفتيش إلى كل من مكتب المتابعـــة بالوزارة ، ومدراء الإدارات العامة للتعليم مما يشير إلى انعدام التعاون والتنســـيق بين هــــذه الجهـــات ، وجهـــاز التفتـــيش بالوزارة ٠ وقد يرجع ذلك إلى تعظيم الإفادة مـــن المتابعـــة اللامركزية فى عملية المتابعة التى قد تكون أجدى فى المتابعة عن متابعة الجهات المركزية ٠

٤/١٠- أظهرت الدراسة الميدانية أن هناك جهات تقوم بدور فعال فـــى متابعة ما جاء فى تقارير لجان أعضاء جهـــاز التفتـــيش فـــى مقدمتها جهاز التفتيش بنسبة استجابة (٩٢,٨١ ٪) ، والإدارة التعليمية التابعة لها المدارس بنسبة (٩٠,٥٢ ٪) ، على حين جاءت المديرية التعليمية فى الترتيب الثالث من حيـــث درجـــة فعاليتها فى متابعة تقارير هذه اللجان ، حيـــث بلغـــت نســـبة الاستجابة (٨٧,٩١ ٪) على حين جاءت إدارة المدرسة فـــى الترتيب الرابع بنســـبة (٨٧,٥٨ ٪) ٠ ويقـــوم مجلـــس الأمناء والإباء والمعلمين فى كل مدرسة أحيانا بدور فى متابعة ما جاء فى تقارير لجان جهاز التفتيش ، حيـــث بلغـــت نســـبة الاستجابة بـــ " **أحيانا** " (٥٠,٦٥ ٪) من اجمالى العينة ، على حين لا يقوم قطاع التعليم بالوزارة التابع له المدارس التى تمت زيارتها بدور فى متابعة تقارير هذه اللجان ، حيث بلغت نسبة الاستجابة بـــ " **لا** " (٨٤,٦٤ ٪) من اجمالى العينة ٠

٥- مدى فعالية زيارات لجان جهاز التفتيش في مساعدة المدرسة على تحسين جودة أداة العاملين بها:

٥/١/١- اتفقت استجابة عينة أعضاء جهاز التفتيش مع اســـتجابة عينـــة المدراء والنظار والوكلاء على أن زيارات لجان جهاز التفتيش بالوزارة تساعد المدرسة على تحسين جـــودة أداء العـــاملين ، حيث استجاب بـــ " **نعم** " أفراد العينتين بنسبة أكبـــر مـــن

الاستجابة بـ " **لا** " . غير أن نسبة الاستجابة بـ " **نعم** " لدى عينة المدراء والنظار والوكلاء قليلة حيث بلغت (٤٠,٢٥ ٪) من إجمالى العينة ، على حين بلغت هذه النسبة لدى عينة أعضاء جهاز التفتيش (٦٩,٦١ ٪) .

٥/١/٢- أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن أن تفعيل زيارات لجان جهاز التفتيش للمديريات وتحسين جودة أداء بالعاملين بها تتطلب - وفقا لاستجابة عينة المدراء والنظار والوكلاء - ضرورة تطوير أهداف جهاز التفتيش وأداء العاملين به حيث بلغت نسبة الاستجابة (٧٥,٢٦ ٪) على حين أن آراء أعضاء جهاز التفتيش تكاد تتساوى بين الرغبة فى تطوير أهداف جهاز التفتيش وأداء العاملين به ، وبين الرغبة فى استمرار عمل لجان جهاز التفتيش بوضعها الحالى .

٥/١/٣- أسفرت نتائج استجابة أعضاء جهاز التفتيش عن رفض إلغاء جهاز التفتيش وعدم الاكتفاء بالتقويم الذاتى للمدرسة ، كما أسفرت أيضا عن رفض ضم أجهزة المتابعة الميدانية فى جهاز واحد. غير أن استجابة عينة المدراء والنظار والوكلاء جاءت بعكس ذلك ، حيث تركزت آرائهم في المقام الأول على ضم أجهزة المتابعة الميدانية فى جهاز واحد بدلا من تعددها ، وبنسبة تزيد عن (٨٧,٩٤ ٪) وإلغاء لجان جهاز التفتيش والاكتفاء بالتقويم الذاتى للمدرسة فى المقام الثانى بنسبة (٥٠,٧١ ٪) .

٦- **المعوقات التي تواجه عمل لجان جهاز التفتيش:**

٦/١- أسفرت الدراسة الميدانية عن وجود معوقات خارجية تواجه عمل لجان جهاز التفتيش فى الميدان سواء في المدارس أو الإدارات أو المديريات التعليمية وذلك على النحو التالى :

٦/١/١- هناك عدة معوقات تواجه عمل لجان جهاز التفتيش في المدارس من أهمها غياب المدير أو بعض المسئولين فى يوم زيارة أعضاء لجنة جهاز التفتيش مما يشكل صعوبة في الحصول على البيانات المطلوبة ، وضعف تأهيل قيادات المدرسة وقلة خبراتهم ومقاومتهم للتغيير والتطوير ، وعدم وجود أدلة بعنوانات المدارس مما يشكل صعوبة فى الوصول إليها ، وبعد المسافة للوصول إلى المدارس ، ووجود عدد كبير من المدرسين يعلمون بالحصة غير مؤهلين تربوياً ، وعدم وجود دافعية للتحسين لدى قطاع كبير من العاملين بالمدارس ٠

٦/١/٢- كما أن هناك مجموعة معوقات تواجه عمل لجان جهاز التفتيش في الإدارات التعليمية تتمثل في عدم وجود متابعات جادة وفاعلة من الإدارات التعليمية للمدارس وخصوصاً فيما يتعلق بالنواحى الفنية وضعف تعاون الإدارات التعليمية مع لجان جهاز التفتيش ومن أمثلة ذلك عدم الفصل السريع فى المخالفات وضعف اهتمام المسئولين بتقارير لجان جهاز التفتيش ، وانصراف المسئولين بالإدارة قبل الوصول إليها للتصديق على

التقارير ، وعدم الاهتمام بتجهيز استراحة مناسبة لأعضاء لجنة جهاز التفتيش ، وتناقض التقارير والإحصاءات بين الإدارة والواقع في المدارس ، وضعف قدرة بعض قيادات الإدارة على حل مشكلات المدارس .

٦/١/٣- وهناك مجموعة معوقات تواجه عمل لجان جهاز التفتيش على مستوى المديريات التعليمية تتمثل فى عدم تعاون المديريات التعليمية مع لجان جهاز التفتيش ومن أمثلة ذلك رفض بعض مديرى المديريات مقابلة أعضاء جهاز التفتيش لتبصيرهم بالسلبيات فى بعض المدارس التابعة لهم، وعدم الاهتمام بعض مديرى المديريات بتقارير لجان جهاز التفتيش ، وتضارب الإحصاءات والبيانات بين المديرية والإدارة التعليمية ، وعدم أعطاء بيانات دقيقة بشأن وصول الكتب وعنوانات المدارس، وعدم وجود استراحات مناسبة لأعضاء جهاز التفتيش .

٦/٢- كشفت الدراسة الميدانية عن وجود صعوبات داخلية تواجه عمل جهاز التفتيش والعاملين به ، تتعلق بالنواحي المادية ، وبالعنصر البشرى ، وبالنواحى التشريعية والقرارات التنظيمية وذلك على النحو التالى :

٦/٢/١- أظهرت الدراسة الميدانية إن الصعوبات المادية التى تواجه العاملين بجهاز التفتيش تتمثل في تخفيض الأجر الإضافى عن المأموريات إلى (٥٠ ٪) بدلاً من زيادته ، وتخفيض قيمة استمارات السفر والانتقالات الداخلية بشكل واضح حيث تم

حذف ليلة السفر وليلة العودة من الاستمارة ، وتأخر صرف المستحقات المالية مثل بدل الانتقالات والحوافز ، وعدم انتظام صرفها ، وعدم تخصيص يوم لصرف المرتبات من جهة العمل الأصلية ، وعدم وجود خزينة مستقلة لأعضاء جهاز التفتيش ، وارتفاع تكلفة المبيت فى بعض المأموريات •

٦/٢/٢- وهناك صعوبات أخرى تواجه عمل جهاز التفتيش تتعلق بالعنصر البشري تتمثل فى قلة عدد أعضاء جهاز التفتيش بالنسبة لعدد مدارس الجمهورية ، وتتابع المأموريات أسبوعياً بدون فواصل زمنية ، مما يؤدى إلى إرهاق أعضاء الجهاز ، وشعور أعضاء التفتيش بعدم الاستقرار فى العمل بسبب ندبهم للجهاز ، وعدم الثقة فى أعضاء الجهاز أثناء المأموريات والتحري تليفونياً عن تواجدهم فى أماكن المأموريات المكلفين بها •

٦/٢/٣- وأسفرت الدراسة عن وجود صعوبات تتعلق بالنواحى التشريعية والقرارات التنظيمية تتمثل فى عدم وجود هيكل تنظيمى لجهاز التفتيش وعدم تثبيت أعضاء الجهاز ، وحرمان عضو جهاز التفتيش من العلاوات التشجيعية ، وعدم مشاركة أعضاء الجهاز فى مناقشة القرارات التنظيمية قبل صدورها ومحاسبة العضو بصرف النظر عن ظروف المأمورية التى يوجد بها ، وصعوبة حصول عضو جهاز التفتيش على إجازة عارضة أو اعتيادية نظراً لحاجة العمل ، وعدم مواكبة لائحة بدل الانتقال والإقامة لارتفاع الأسعار حيث تتراوح القيمة النقدية لبدل المبيت ما

بــين (٦ جنيهات ، وسبعة ونصف جنيه) ، وعــدم وجــود كارنيهات تحقيق شخصية لعضو جهاز التفتيش لتسهيل عمله ، ورفض بعض المديريات التعليمية ترشيح المنتدبين منها لجهاز التفتيش للترقي للوظائف الأعلى .

ثانياً: التوصيات والمقترحات:

على ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يعرض الباحــث لمجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تساهم في زيــادة فعالية جهاز التفتيش في تحسين جودة التعلــيم ، وذلــك لأن الــدور الرئيس لجهاز التفتيش كما توضحه الرؤية المعلنة للجهاز إحداث نقله نوعية في الأداء بالمدارس كما أن إنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد يتطلب من جهاز التفتيش تهيئة ومساعدة المــدارس على استيفاء الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية وفيمايلى عرضاً لهذه التوصيات والمقترحات .

١- زيادة القوى البشرية المؤهلة للعمل بجهاز التفتيش :

نظراً لأنه أتضح من استجابات المدراء والنظار والوكلاء أن زيارات لجان جهاز التفتيش للمدارس لا تحقق بدرجة كافية تحديد مستوى أداء كل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية ، واقتراح خطة لتعزيز الايجابيات والتغلب على السلبيات وأوجه القصور فى العمل المدرسي ، وأن هذه الزيارات تقتصر غالباً

على يوم واحد ، وأن هناك نسبة تزيد عن (٧ ٪) من إجمالى أفراد العينة لم تتم زيارة مدارسهم خلال عام (٢٠٠٥/٢٠٠٦) وأن الزيارة تقتصر على بعـض الفصول وتتراوح مدتها مـا بـين أقل مـن نصف حصة و نصف حصة ، لذلك يوصى بما يأتى ٠

١/١- إعداد هيكل لجهاز التفتيش وزيادة أعضائه بحيث يضم عـدداً كافياً من المفتشين بما يحقق رؤيته ورسالته المعلنة ، ويتناسب مع عدد المدارس على مستوى الجمهورية، ويحقـق الأهـداف المرجوة من زيارة المدارس، وأداء دورة في مساعدة المدارس على تحسين جودة التعليم، ولتنفيذ زيارة ذلك يقترح :

١/١/١- انتقاء مجموعة من القوى البشرية العاملين بحقل التعلـيم مـن أصحاب الخبـرات والكفـاءات والحاصـلين علـى درجتـى الماجستير والدكتوراه ، والعائدين من بعثات خارجيـة للعمـل بجهاز التفتيش وذلك بعد إجراء الاختبارات المطلوبة ٠

١/١/٢- إنشاء دبلومة مهنية بكليات التربية للتفتيش والتوجيه والمتابعـة تؤهل خريجيها للعمل بجهاز التفتيش وأجهزة المتابعـة علـى المستوى المحلي بالمديريات والإدارات التعليمية ٠

١/١/٣- زيادة عدد أعضاء جهاز التفتيش بحيث تضم كل لجنة عضوان على الأقل تزور المدرسة لمدة يومين . وتقوم اللجنة بزيارة كل مدرسة مرتين خلال العام الدراسى ، الزيارة الأولى : بهدف مساعدة المدرسة والتعاون معهما في وضع خطـط وبـرامج

التطوير والتحسين ، والزيارة الثانية : بهدف التفتيش ، ويمكن أن تتم زيادة عدد أعضاء جهاز التفتيش على مرحلتين :

المرحلة الأولى :

زيادة عدد أعضاء جهاز التفتيش إلى (١٠٠٠) عضو حتى يمكن زيارة جميع مدارس التعليم العام مرة كل عامين ، حيث يمثل هذا العدد (٥٠٠) لجنة كل لجنة تضم عضوان ، وتقوم بزيارة المدرسة مرتين لمدة يومين فى كل زيارة ، أى أن لجنة جهاز التفتيش ستقوم بزيارة المدرسة لمدة أربعة أيام خلال العام الدراسى وهو ما يعنى أسبوع عمل . ولما كان العام الدراسى (٣٠) أسبوعاً فإن هذه اللجنة سوف تتمكن من زيارة (١٥٠٠) مدرسة فى السنة (٥٠٠ لجنة × ٣٠ أسبوع دراسى) ، أى أنه سيتم – فى ضوء هذا الاقتراح – زيارة أكثر من (٥٠ ٪) من إجمالي عدد مدارس التعليم العام في السنة .

المرحلة الثانية :

زيادة عدد أعضاء جهاز التفتيش إلى (٢٠٠٠) عضو حتى يمكن زيارة جميع مدارس التعليم العام مرة كل عام ، وذلك وفقاً للتصور السابق الإشارة إليه .

١/١/٤- توسيع نطاق عمل جهاز التفتيش ليشمل المدارس الفنية (الصناعية والزراعية والتجارية) كمرحلة ثالثة من مراحل زيادة عدد أعضاء الجهاز ٠

١/١/٥- هيكلة جهاز التفتيش تنظيماً بحيث يدخل ضمن هيكل وزارة التربية والتعليم ، وتثبيت جميع أعضاء الجهاز بما يتيح لهم الترقى للوظائف الأعلى داخل هيكل الجهاز ، وحتى يضمن الجهاز استمرارية أعضائه فى العمل به ، وعدم عودتهم لعملهم الأصلى بهدف تحقيق الرغبة فى الترقى.

١/٢- التكامل والتعاون بين لجان جهاز التفتيش وأجهزة المتابعة بالوزارة والمديريات والإدارات التعليمية ، بحيث يمكن تحديد مستوى كل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية للمدرسة ، ووضع خطة إجرائية لتعزيز الإيجابيات والتغلب على السلبيات وعلاج أوجه القصور في العمل المدرسى ٠

١/٣- ضرورة اهتمام لجان جهاز التفتيش بالجانب الكيفى للعملية التعليمية عند زيارة المدارس ، وعدم التركيز الشديد على جمع الإحصاءات والبيانات التى تستنفذ وقت الزيارة وجهد كل من اللجنة وإدارة المدرسة ٠

١/٤- تطبيق اللامركزية بالنسبة لجهاز التفتيش، ولتنفيذ ذلك يقترح توزيعه إلى أربعة قطاعات رئيسة (أسيوط – القاهرة – الدلتا – القناة وسيناء) ، حتى يمكن لكل قطاع وضع خطط

للجان التفتيش بما يساهم فى زيارة جميع المدارس التابعة لكــل قطاع ، وتوفير وقت وجهد أعضاء لجان التفتيش .

٣- **الارتقاء بكفايات أعضاء جهاز التفتيش :**

نظرا لأن الدراسة الميدانية أظهرت أن أعضاء لجــان جهــاز التفتيش يحتاجون إلى معارف ومهارات خاصة لممارسة أعمـالهم ، ولذلك يوصى:

٣/١- عقد برامج تدريبية للمرشحين لعضوية جهاز التفتيش فى المجالات الآتيـــة :

- مؤشــرات السياسة التعليمية ، والقوانين واللــوائح المنظمــة للعمل ، والقرارات الوزارية .
- أساليب المتابعة والإشراف والتفتيش الفعال .
- المعايير القومية للتعليم وعناصر توكيد الجــودة وأســاليب التقويم الذاتى وإدارة الوقت .
- تصميم نمــاذج واســتمارات المتابعــة وتحليــل البيانــات واستخراج النتائج وكتابة التقارير .
- مهارات الاتصال بالآخرين (المؤسسات - والأفراد) .
- تنمية مهارات اللغة الإنجليزية واستخدام الحاســب الآلــى وتكنولوجيا التعليم .

- المعرفة بالنواحى المالية والإدارية وشئون العاملين والطلاب ونظم القيد والتسجيل بسجلات المدرسة ٠
- نظم التفتيش فى البلاد المتقدمة والنامية ودورها فى تحسين جودة التعليم فى هذه البلاد ٠
- تطبيـــق الجودة الشاملة، ونقـــل الخبـــرات الناجحـــة بـــين المدارس ٠
- نظرا لأن الدراسة الميدانية بينت أنه على الرغم من حصول أكثر من (٨٠ ٪) من أعضاء جهاز التفتيش على دورات تدريبية خلال عـــام ٢٠٠٥ ، إلا أن (٧٥,٥٢ ٪) مـــنهم أجابـــوا بأنهم يحتاجون إلى اكتســـاب معـــارف ومهـــارات أخرى ، لذلك يوصى :

٢/٢- استمرار عملية التنمية المهنية لأعضاء جهاز ويمكن إن يتم ذلك عن طريق :

٢/٢/١- إطلاع أعضاء جهاز التفتيش على الأنماط المختلفة والأســـاليب الحديثة للمتابعة والتقويم والتفتيش فى الدول المتقدمة وكذلك فى الدول النامية التى حققت إنجازات فى مجالات التعليم ٠

٢/٢/٢- الارتقاء بمهارات أعضاء جهاز التفتيش فى اللغـــة الإنجليزيـــة واستخدام الحاسب الآلى ونظم المعلومات كل حســـب مســـتواه العلمى ٠

٢/٢/٣- توفير البعثات الداخلية لأعضاء جهاز التفتيش إلى بعض الجهات مثل الجامعات ومركز إعداد القادة .

٢/٢/٤- زيادة عدد الدورات التدريبية لأعضاء جهـاز التفتـيش وعقـد برامج تنشيطية لهم بصفة مستمرة .

٢/٢/٥- إنشاء مكتبة داخل جهاز التفتيش وتزويدها بـالمراجع العلميـة وتكنولوجيا المعلومات ، ويمكن أن تسـاهم مراكـز البحـوث التربوية الثلاثة (المركز القومي للبحوث التربوية ، ومركـز الامتحانات والتقويم التربوى ، ومركز تطور المناهج) وكليات التربية بدعـم هذه المكتبة وتقديم نسـخة لهـا مـن البحـوث التربوية .

٣- تفعيل نظم إجراءات التفتيش التي يتبعها أعضاء جهاز التفتيش :

٣/١- نظرا لأن نتائج الدراسة الميدانية كشفت بأنه لا يتم إبلاغ المدارس بميعاد زيارة لجنة التفتيش ، لذلك يوصى الباحث بضرورة وضع خريطة زمنية معلنة لزيارات أعضاء جهاز التفتـيش ، وخاصـة بالنسبة للزيارة الأولى - المقترحة - فى بداية كل عام دراسى لوضع خطط وبرامج تحسين التعليم ، بحيث تضمن اللجنة استعداد المسئولين عن إدارة المدرسة فى المشاركة فى وضع هذه الخطط والبرامج ، وعدم غيابهم فى يوم الزيارة .

٣/٢- نظرا لأن نتائج الدراسة الميدانية كشفت عن قصور مدة زيارة لجـان جهاز التفتيش للمدرسة ، وعدم زيارة كـل الفصـول بالمدرسة ، لذلك يوصى الباحث بالأخـذ بـالاقتراح السـابق الإشارة إليه والخاص بزيادة عدد أعضاء جهاز التفتيش ، مـع الاستعانة بموجهى المواد الدراسية فى الإدارة التعليمية فى يوم الزيارة وتكوين فريق متكامل لزيارة الفصـول للحكـم علـى مستوى العملية التعليمية .

٣/٣- نظراً لأن نتائج الدراسة الميدانية أظهـرت أن زيـارة جهـاز التفتيش تقتصر على مرة واحدة فى معظم الأحوال مما يـؤدى إلى ضـعف مردودها في تحسين جـودة التعلـيم فـى هـذه المدارس ، لذلك يوصى بأن لا تقل عدد زيارات لجان جهـاز التفتيش عن زيارتين سنوياً وفقاً لما تم عرضه من قبل .

٣/٤- نظرا لأن الدراسة الميدانية بينت أن هناك عنصرين لا تركـزا عليهما بدرجة كافية لجان جهاز التفتيش أثناء زيارتها للمدارس وذلك وفقا لأراء عينة المدراء والنظار والوكلاء ، وهما مستوى تحصيل الطلاب في المواد الدراسية ، وصلة المدرسة بالمجتمع المحلى والمشاركة المجتمعية ، لذلك يوصى باهتمام لجان جهاز التفتيش بهذين العنصرين ولتنفيذ ذلك يقترح :

٣/٤/١- تكليف أحد مراكز البحوث التربوية بتصميم نماذج مبسطة وسهلة الاستخدام للتعرف على مستوى تحصيل الطلاب ، ونماذج أخرى للتعرف على صلة المدرسة بالمجتمع المحلى والمشاركة المجتمعية ٠

٣/٤/٢- الاستعانة بموجهى المواد الدراسية فى الإدارات والمديريات التعليمية لتحديد مستوى الطلاب فى المواد الدراسية ، والاستعانة بمجلس الآباء والمعلمين والأمناء فى التعرف على صلة المدرسة بالمجتمع المحلى والمشاركة المجتمعية ٠

٣/٥- نظرا لأن الدراسة الميدانية أشارت إلى ضعف اهتمام لجان جهاز التفتيش بعقد اجتماعات مع المديرين والنظار والوكلاء ، لذلك يوصى بتخصيص وقت لمثل هذا الاجتماع لأهميته فى الإجابة عن أسئلة واستفسارات المسئولين عن المدارس ، بدلا من الاقتصار على تدوينه فى سجل الزيارات ، وإحجام المسئولين عن قراءته والإفادة فيه ٠

٣/٦- نظرا لان الدراسة الميدانية أظهرت أن لجان جهاز التفتيش تقتصر على توجيه تقارير زيارتها للمدرسة على جهاز التفتيش ، والمديرية ، والإدارة التعليمية ، والمدرسة التى تم زيارتها ، لذلك يوصى بإرسال نسخة من هذه التقارير إلى الإدارات العامة للتعليم بالوزارة حسب المرحلة التعليمية التى تتبعها المدرسة ، ويمكن أن يساهم ذلك في تفعيل عمل لجان

جهاز التفتيش، خاصة وان الإدارات العامة للتعليم بالوزارة تقوم بمتابعة المدارس وفقا لخطط أسبوعية يقوم بها الموجهون العاملون بهذه الإدارات .

٣/٧- نظرا لأن الدراسة الميدانية أظهرت نوعا من القصور فى متابعة تقارير لجان جهاز التفتيش لدى كل من المديريات التعليمية ، ومجلس الآباء والمعلمين والأمناء ، لذلك يوصى بإصدار قرار وزارى بمتابعة تقارير لجان جهاز التفتيش من جانب المديريات التعليمية، ومجالس الآباء والمعلمين والأمناء .

٤- **ضرورة الاهتمام بحفز أعضاء جهاز التفتيش وتوفير التيسيرات لأداء أعمالهم :**

٤/١- نظراً لأن الدراسة الميدانية أشارت إلى ضرورة تفعيل لجان التفتيش حتى يمكنها مساعدة المدرسة على تحسين جودة أداء العاملين بها ، لذلك يوصى بإعادة النظر فى منظومة العمل بجهاز التفتيش من حيث دعمه ماديا وبشرياً ، ويقترح أن يتم ذلك من خلال :

٤/١/١- إعادة نسبة الأجر الإضافى لأعضاء جهاز التفتيش إلى (٢٥٠ ٪) كما كان مقررا من قبل ، خاصة وان طبيعة عمل أعضاء جهاز التفتيش تتطلب الظهور بالمظهر اللائق باعتبار أن جهاز التفتيش أحد الأجهزة الرقابية لوزارة التربية والتعليم .

٤/١/٢- زيادة بدل السفر المقرر لليلة الواحدة ، حيث انه يقدر بنحو ست جنيهات وهذا المبلغ غير كاف للإقامة والإعاشة فى الوقت الراهن .

٤/١/٣- زيادة بدل الانتقالات اليومية لأعضاء جهاز التفتيش حيث تقتضى طبيعة عمل اللجان التنقل فى يوم الزيارة بين المدرسة والإدارة التعليمية التابعة لها ومديرية التربية والتعليم ، وهناك مدارس فى مناطق نائية تفتقر إلى وسائل المواصلات العامة ، مما يضطر لجنة جهاز التفتيش لاستئجار سيارة للوصول إليها .

٤/١/٤- السماح لأعضاء جهاز التفتيش فى التقدم للحصول على العلاوات التشجيعية وذلك لتحفيز الأعضاء على بذل الجهد والتميز فى العمل .

٤/١/٥- إعداد استراحات ومقار إقامة مناسبة لأعضاء جهاز التفتيش بالمديريات والإدارات التعليمية يراعى فيها وجود أماكن لإقامة السيدات من أعضاء الجهاز .

٤/١/٦- تيسير حصول أعضاء جهاز التفتيش على أجهزة حاسب آلى شخصى أو حاسب آلى محمول " Lap Top " بشروط ميسرة ، وذلك لاستخدامها فى المأموريات وورش العمل .

٤/١/٧- تخصيص عدد مناسب من سيارات الوزارة لأعضاء جهاز التفتيش ، حيث أن هناك بعض المأموريات تتطلب الانتقال السريع لأعضاء جهاز التفتيش مما قد لا يحققه استخدام المواصلات العامة ٠

٥- **العمل على مواجهة المعوقات التي تواجه عمل لجان جهاز التفتيش :**

نظرا لأن الدراسة الميدانية أشارت إلى إن عمل لجان جهاز التفتيش يواجه بعض المعوقات التي تتعلق بزيارة المدرسة وفى مقدمتها عدم وجود أدلة بعنوانات المدارس مما يشكل صعوبة في الوصول إليها ، وعدم وجود دافعية للتحسين لدى قطاع كبير من العاملين فى المدرسة لذلك يوصى :

٥/١- تكليف الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلى بالوزارة بإعداد أدلة بعنوانات المدارس وتليفوناتها وطبعها وتوزيعها على أعضاء جهاز التفتيش وأجهزة المتابعة الأخرى ٠

٥/٢- تحفيز المسئولين بالمدارس على تحسين العمل من خلال برامج الفيديو كونفرس ، وحل المشكلات التى تواجههم.

٥/٣- تعاون المسئولين فى الإدارات والمديريات التعليمية مع لجان جهاز التفتيش فى حل المشكلات التى تواجههم بالمدارس ، ومتابعة تقاريرهم والإفادة منها فى تحسين الأداء المدرسى ٠

العمل الذى قام به كل عضو من فريق الدراسة

١- أ٠م٠د/ **ناجى شنوده نخله:** رئيس الفريق البحثى ، أعد خطة الدراسة ، وأدواتها الميدانية ، والفصل الأول ، والفصل السادس ، والفصل السابع ، وقام بتطبيق أدوات الدراسة لأعضاء جهاز التفتيش بالوزارة ، وفى إدارات : روض الفرج ، والساحل ، والوايلى التعليمية ٠

٢-أ د / **عوض توفيق عوض :** أعد الفصل الثانى ، وقام بتطبيق أدوات الدراسة لأعضاء جهاز التفتيش بالوزارة ، وفى محافظة الإسكندرية ٠

٣- أ / **محمد سامى حافظ :** وكيل الوزارة لشئون جهاز التفتيش ، قدم عرضاً لرؤية ورسالة جهاز التفتيش وأهدافه وإنجازاته ومتطلباته ، وشارك فى اجتماعات فريق الدراسة ، ومناقشة خطتها وأدواتها ٠

٤- د / **كمال حامد مغيث:** شارك فى إعداد الفصل الثالث ٠

٥- د / **أحمد العروسى :** شارك فى إعداد الفصل الثالث ، وتطبيق أداة الدراسة فى إدارة السيدة زينب ٠

٦- د / **فاتن محمد عدلى:** قامت بإعداد الفصل الرابع ، وتطبيق أداة الدراسة فى إدارة مصر الجديدة ٠

٧- د/ **رانياعبدالمعزالجمال:** قامت بإعداد الفصل الخامس ، وتطبيق أداة الدراسة فى إدارة عين شمس ٠

٨- أ / **ايمن عيد بكرى** : قام بتطبيق أداة الدراسة بمحافظة الزقازيق ٠

٩-أ/**عاشورإبراهيم الدسوقى:** قام بتطبيق أداة الدراسة بمحافظة الإسماعيلية٠

١٠- أ / **أحمد زينهم** : شارك فى بعض اجتماعات البحث وقام بتطبيق أداة الدراسة بمحافظة سوهاج ٠

١١- أ/**حسام الدين مصطفى :** قام بتطبيق أداة الدراسة فى محافظة القليوبية٠

١٢- م / **جيلان محمد صالح :** كتابة وتنسيق الدراسة على الكمبيوتر ٠



طبع بمطبعة

المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية

جمهورية مصر العربية

البرج الفضى ١٢ ش واكد من ش الجمهورية- القاهرة

الرمز البريدى ١١٥١١ ص . ب ٨٣٦ العتبة

تليفون: ٥٨٩٠٩٨٠-٥٨٩٠٤٨٢-٥٨٩١٧٤١

٥٩٣٠٤٧٣- ٥٩٣٠٤٦٨-٥٩٣٠٤٣٥- ٥٩٣٠٤٥٤

فاكس: ٥٩٣٨٧٨٨

E-MAIL: ncerd@ncerd.gov.eg

WEB SITE: http:// www.ncerd.gov.eg

رقم الإيداع ٣٣٨٧ / ٢٠٠٧
الترقيم الدولى I.S.B.N.
977 - 317 - 212 - 0